

# STORIA ECONOMICA

*A N N O X X V ( 2 0 2 2 ) - n. 2*



**Edizioni Scientifiche Italiane**

*Direttore responsabile:* LUIGI DE MATTEO

*Comitato di Direzione:* ANDREA CAFARELLI, GIOVANNI CECCARELLI, DANIELA CICCOLELLA, ALIDA CLEMENTE, FRANCESCO DANDOLO, LUIGI DE MATTEO, GIOVANNI FARESE, ANDREA GIUNTINI, ALBERTO GUENZI, AMEDEO LEPORE, STEFANO MAGAGNOLI, GIUSEPPE MORICOLA, ANGELA ORLANDI, PAOLO PECORARI, GIAN LUCA PODESTÀ, MARIO RIZZO, GAETANO SABATINI

*La Rivista, fondata da Luigi De Rosa nel 1998, si propone di favorire la diffusione e la crescita della Storia economica e di valorizzarne, rendendolo più visibile, l'apporto al più generale campo degli studi storici ed economici. Di qui, pur nella varietà di approcci e di orientamenti culturali di chi l'ha costituita e vi contribuisce, la sua aspirazione a collocarsi nel solco della più solida tradizione storiografica della disciplina senza rinunciare ad allargarne gli orizzonti metodologici e tematici.*

*Comitato scientifico:* Frediano Bof (Università di Udine), Giorgio Borelli (Università di Verona), Aldo Carera (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Francesco D'Esposito (Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara), Marco Doria (Università di Genova), Giulio Fenicia (Università di Bari Aldo Moro), Luciana Frangioni (Università di Campobasso), Paolo Frascani (Università di Napoli "L'Orientale"), Maurizio Gangemi (Università di Bari Aldo Moro), Germano Maifreda (Università di Milano), Daniela Manetti (Università di Pisa), Paola Massa (Università di Genova), Giampiero Nigro (Università di Firenze), Nicola Ostuni (Università Magna Græcia di Catanzaro), Paola Pierucci (Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara), Giovanni Vigo (Università di Pavia), Giovanni Zalin (Università di Verona)

*Storia economica* effettua il referaggio anonimo e indipendente.

*Direttore responsabile:* Luigi De Matteo, e-mail: [ldematteo@alice.it](mailto:ldematteo@alice.it).

*Direzione:* e-mail: [direzione@storiaeconomica.it](mailto:direzione@storiaeconomica.it).

*Redazione:* Storia economica c/o Daniela Ciccolella, CNR-ISMED, Via Cardinale G. Sanfelice 8, 80134 Napoli.

Gli articoli, le ricerche, le rassegne, le recensioni, e tutti gli altri scritti, se firmati, esprimono esclusivamente l'opinione degli autori.

*Amministrazione:* Edizioni Scientifiche Italiane, via Chiatamone 7, 80121 Napoli – tel. 081/7645443 pbx e fax 081/7646477 – Internet: [www.edizioniesi.it](http://www.edizioniesi.it); e-mail: [periodici@edizioniesi.it](mailto:periodici@edizioniesi.it)

Registrazione presso il Tribunale di Napoli al n. 4970 del 23 giugno 1998.

Responsabile: Luigi De Matteo.

Copyright by Edizioni Scientifiche Italiane – Napoli.

Periodico esonerato da B.A.M. art. 4, 1° comma, n. 6, d.P.R. 627 del 6 ottobre 1978.

## SOMMARIO

ANNO XXV (2022) - n. 2

- Paolo Pecorari (1943-2022)* p. 269  
*Paolo Pecorari. Un profilo biografico e professionale*, di Mario Robiony » 271

L'INDUSTRIA CONSERVIERA IN ETÀ CONTEMPORANEA.  
PRODUZIONE, CONSUMO, CONTROLLI E TECNOLOGIA  
(XIX-XX SECOLO)  
a cura di Stefano Magagnoli

- L'altro volto della manifattura. L'industria conserviera italiana tra Otto e Novecento: un'introduzione* di Stefano Magagnoli » 277

Parte I - La lavorazione del pomodoro

- CLAUDIO BARGELLI, STEFANO MAGAGNOLI, *La "febbre rossa". La nascita del "distretto del nord" delle conserve di pomodoro (Parma, XIX-XX secolo)* » 289

- LUCIANO MAFFI, MARCO VERZELLESI, *Cooperare per crescere: il Consorzio Casalasco del Pomodoro* » 319

- RENATO GHEZZI, *L'industria del pomodoro in scatola e l'emigrazione italiana* » 343

Parte II - La lavorazione degli ortaggi, della carne e del pesce

- MANUEL VAQUERO PIÑEIRO, *Tempi moderni a tavola: carne in scatola, estratti, brodi e dadi in Italia tra XIX e XX secolo* » 367

- DARIO DELL'OSA, *Produzione e consumo di conserve alimentari per uso militare in Italia (1860-1940)* » 395

EZIO RITROVATO, <i>Tra mercato, politica e Stato: l'industria di conserve</i> La Rocca	» 417
FRANCA PIROLO, <i>Un'azienda conserviera siciliana: la "Tonnara San Cusumano Nino Castiglione"</i>	» 437
Parte III - La scienza applicata ai cibi e ai contenitori: gli esperti e le leggi	
LAURA PROSPERI, <i>Nicolas Appert, eroe moderno dell'anti-spreco: tecnica, scienza e tecnica senza scienza</i>	» 463
GIANPIERO FUMI, <i>Secondo gli esperti e le leggi. La nascita di un regime istituzionale per i prodotti alimentari in Italia (1870-1914)</i>	» 471
RITA D'ERRICO, <i>A scatola chiusa. Note sull'evoluzione della disciplina sanitaria italiana del settore conserviero nel secondo dopoguerra</i>	» 491
PAOLO TEDESCHI, <i>Alle origini dell'Europa dei golosi: la prima (mancata) direttiva CEE su confetture, marmellate, gelatine di frutta e crema di marroni</i>	» 505
Parte IV - La scatola prima e dopo: produzione industriale, consumo culturale	
VALERIO VARINI, <i>Banda stagnata e cibo in scatola: un connubio industriale</i>	» 523
LAURA BRAMBILLA, <i>Le collezioni di lattine e scatolette alimentari: una fonte d'informazione storica e tecnologica e una sfida per i musei</i>	» 543
Parte V - Oltre le conserve in scatola	
ALBERTO GRANDI, <i>I conflitti del ghiaccio. Il freddo artificiale in Italia dal 1890 al 1920</i>	» 565
FRANCESCO CHIAPPARINO, <i>Settore conserviero, surgelati e integrazione agricoltura-industria. Surgela, SME e intervento pubblico nell'industria del freddo (1965-1993)</i>	» 589
MARIA STELLA ROLLANDI, ANDREA ZANINI, <i>La lunga traiettoria di una produzione di nicchia: la frutta candita in Liguria tra Otto e Novecento</i>	» 611
NICOLA MARTINELLI, LUIGI ALBERTO BENINCASO, <i>Non solo aceto: il caso Ponti</i>	» 629

## NON SOLO ACETO: IL CASO PONTI

Ponti Spa è oggi una media impresa italiana, leader nel mercato nazionale dell'aceto. Il saggio indaga il ruolo svolto dalle conserve vegetali nel sostenere lo sviluppo di questa impresa dalla scala regionale a quella nazionale e internazionale. Analizzare la strategia di diversificazione della Ponti rispetto al suo core business consente di mettere a fuoco alcuni elementi di fondo della storia di questa impresa. Tra essi il ruolo giocato dall'innovazione di prodotto, dalla ricerca di nuovi mercati o, ancora, dal marketing o dalla tecnologia. Emergono, infine, alcune domande sul rapporto tra produzioni agricole tipiche e industria agroalimentare, lasciando intravedere elementi positivi e criticità di questa relazione.

Aceto, conserve vegetali, industria agroalimentare, Peperlizia

Ponti Spa is a medium-sized Italian company, leader in the national vinegar market. The paper investigates the role of vegetable preserves in supporting this company's development from the local scale to the national and international ones. By analyzing Ponti's strategy of diversification in relation to its core business, some of the underlying elements of this enterprise's history can be brought into focus. These include the role played by product innovation, the search for new markets, marketing plans and technology. Finally, some questions emerge about the relationship between typical agricultural productions and the agribusiness industry, hinting at positive and critical elements of this relationship.

Vinegar, vegetable preserves, agribusiness industry, Peperlizia

### 1. *Introduzione*

Oggetto di questa ricerca è il ruolo svolto dalle conserve vegetali nella storia della Ponti Spa, azienda di Ghemme, in provincia di Novara, che ha il suo core business nel mercato dell'aceto<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'articolo è il risultato delle comuni ricerche, analisi e riflessioni dei due autori. Luigi Alberto Benincaso, in particolare, ha scritto i paragrafi 2 e 3; Nicola Martinelli i paragrafi 4 e 5.

La presenza dell'impresa nel settore delle conserve risale al 1939. Il saggio, tuttavia, si occuperà, in particolare, della linea di prodotti Peperlizia, lanciata nel 1986. Esso tenterà di ricostruire, anzitutto, il ruolo svolto in impresa dalle conserve vegetali rispetto alla produzione di aceto, indagando i motivi di questa diversificazione e le ricadute che essa ha avuto nel sostenere il processo di espansione dell'azienda verso la dimensione nazionale. In secondo luogo, verranno approfondite le problematiche connesse al lancio di Peperlizia, indagando, ad esempio, i risvolti sulla rete commerciale, sulle politiche di marketing e sui rapporti con i fornitori di materie prime. Anche in questo caso si presterà attenzione al collegamento con le scelte dell'impresa nel suo complesso.

La ricerca si è avvalsa degli studi dedicati all'aceto, ambito nel quale, per la verità, l'interesse storiografico si è rivolto in prevalenza all'aceto balsamico di Modena, sia in ragione della sua tipicità sia per via delle sue ricadute in termini di valore aggiunto e di export. Piuttosto scarse anche le ricerche dedicate alle conserve di verdure, con la rilevante eccezione del pomodoro, ancora una volta per via dell'importanza industriale ed economica di questa produzione. Per inquadrare al meglio le vicende dell'impresa ci si è appoggiati anche alla letteratura dedicata alle imprese famigliari e alla business history in genere.

L'azienda oggetto di indagine vanta una storia piuttosto lunga. Basti dire che fa risalire le proprie origini al 1787. Si tratta, tuttavia, di una storia che riguarda in larga misura un'azienda di piccole dimensioni, con un carattere prettamente artigianale. La trasformazione in senso industriale avviene in anni più recenti e ancora più tardi la crescita oltre la dimensione locale e regionale, con tutto quanto essa comporta in termini di spostamento e ampliamento di sedi, stabilimenti e uffici. Non stupisca, quindi, che questo processo abbia sedimentato scarse tracce scritte. Il lavoro di ricostruzione ha richiesto di colmare le lacune esistenti nella documentazione ricorrendo a fonti alternative. Oltre ai bilanci e ad altri documenti prodotti dall'impresa tra gli anni Settanta e Ottanta e ad alcune fonti a stampa si è fatto ampio ricorso alle fonti orali, basandosi sulle interviste rilasciate nel corso degli anni dalla famiglia proprietaria e dai manager dell'impresa. Le informazioni reperite in tal modo sono state approfondite grazie ad un'intervista cui si è reso disponibile Cesare Ponti, che era alla guida dell'impresa assieme al fratello proprio negli anni in cui venne deciso il rilancio della produzione di conserve di verdure.

## 2. La Ponti oggi

Al 31 dicembre 2020<sup>2</sup> Ponti conta circa 200 dipendenti, cui si aggiungono una ventina di stagionali assunti per far fronte ai picchi produttivi. Il fatturato supera i 111 milioni di euro, con un utile di 2,6 milioni<sup>3</sup>. L'azienda, leader nel mercato italiano dell'aceto, durante l'anno ha lavorato quasi 34 milioni di litri di vino, cui si aggiungono oltre 3.000 tonnellate di frutta (conserve, succhi, aceto di mele) e 4.200 tonnellate di verdura. Nello stesso anno, per la produzione di aceto balsamico, sono state utilizzate quasi 5.000 tonnellate di mosti. L'Italia rappresenta il mercato di riferimento, con l'82% delle vendite. L'impresa, tuttavia, è presente in 77 paesi, soprattutto grazie all'aceto balsamico di Modena e alle glasse derivate da esso.

In Italia la società conta cinque diversi poli produttivi: oltre alla storica sede di Ghemme gli acetifici di Dosson (TV) e Anagni (FR), l'acetaia di Vignola (MO) – destinata alla produzione, affinamento e invecchiamento dell'aceto balsamico – e lo stabilimento di Paesana (CN), volto alla produzione di conserve e succhi di frutta biologici e di sidro destinato alla trasformazione in aceto di mele. Nella sede di Ghemme trovano spazio, a fianco degli impianti per la produzione di aceto, anche un magazzino completamente automatizzato e linee dedicate ai pesti e alle conserve di verdure, composte da celle frigorifere e freezer, impianti di lavaggio, centrifugazione, riempimento, cottura, pastorizzazione, confezionamento e pallettizzazione<sup>4</sup>.

L'impresa presenta molte delle caratteristiche del cosiddetto «quarto capitalismo»<sup>5</sup>, contraddistinto da quelle che sono state definite «multinazionali tascabili», con una forte specializzazione a presidio di mercati di nicchia. Si tratta, inoltre, di un'impresa familiare, giunta ormai alla nona generazione. La Ponti, infatti, fa risalire la sua storia al 1787, quando è testimoniata l'attività di commercio di vino e aceto da parte di Giovanni Battista del Ponte<sup>6</sup>. Le tracce dell'impresa rimangono sporadiche per gran parte dell'Ottocento: è censito un sito produttivo a Sizzano, ma è solo all'inizio del Ventesimo secolo che

<sup>2</sup> Ponti Spa, Bilancio di sostenibilità 2020, <https://www.ponti.com/public/pdf/bilancio-sostenibilita-2020.pdf> (consultato il 31 ottobre 2022).

<sup>3</sup> Dati forniti dalla Banca dati AIDA.

<sup>4</sup> Ponti Spa, Bilancio di sostenibilità 2020.

<sup>5</sup> A. COLLI, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.

<sup>6</sup> Si veda Ponti, *La nostra storia*, <https://www.ponti.com/storia/>; ultimo accesso: 31 ottobre 2022.

nasce un primo stabilimento con caratteristiche di tipo industriale. In quegli anni Antonio Ponti partecipa a numerose esposizioni nazionali e internazionali, fino a ricevere nel 1911 il Diploma d'Onore per "Vini e Aceti" alla fiera Internazionale di Parigi. Al di là di questo "racconto delle origini" lo sviluppo dell'attività in senso industriale sembra avvenire in misura progressiva, con la maggior parte degli sviluppi da ricercare in anni molto più recenti.

Ai fini di questa ricerca è sufficiente considerare l'impresa dalla gestione di Guido Ponti e, in misura più puntuale, dei suoi figli Cesare e Franco. Guido si diploma nel 1924 alla Regia scuola di Viticoltura e di Enologia di Alba e da quel momento affianca il padre in azienda. Partendo dalla sua formazione tecnica egli porta in azienda una forte attenzione allo sviluppo tecnologico, costruendo in questo modo uno dei vantaggi competitivi dell'impresa rispetto ai concorrenti<sup>7</sup>. Il vero salto di qualità si ha nel 1948 quando Guido, ormai solo al comando dell'impresa, rileva le cantine sociali di Ghemme. Nel nuovo sito produttivo verranno spostate – dalla sede storica di Sizzano – le attività di produzione di vino e aceto. Il nuovo stabilimento offre spazi maggiori ma, soprattutto, adotta presto soluzioni tecnologiche all'avanguardia, utilizzando, ad esempio, tini per la fermentazione sommersa in luogo dei sistemi di fermentazione "a truciolo" in uso precedentemente. In questo modo si possono più che dimezzare i tempi necessari per ogni ciclo produttivo ottenendo, inoltre, un prodotto finito di qualità più elevata e costante<sup>8</sup>.

A quegli stessi anni (al 1939) risale anche, come anticipato, l'ingresso di Ponti nel settore delle conserve di verdura. Si tratta di un piccolo stabilimento a Milano, probabilmente acquisito a saldo di un credito inesigibile<sup>9</sup>. Con lo scoppio del secondo conflitto mondiale la produzione

<sup>7</sup> Si vedano, ad esempio, le riflessioni dello stesso Guido Ponti sull'evoluzione delle tecniche per la produzione industriale di aceto in G. PONTI, *L'aceto in Italia e nel M.E.C.*, «Realtà nuova. Il pensiero dei rotariani sui problemi della nostra vita e della nostra cultura», XXXI (1966), 8, pp. 687-693.

<sup>8</sup> *Ibidem*. Si veda anche l'intervista a Franco Ponti (23 ottobre 2017), in appendice ad A. COMERO, *Origini e affermazione di un'azienda leader nel settore agroalimentare: la Ponti Spa di Ghemme*, Tesi di laurea, Università cattolica del Sacro Cuore, Milano, a.a. 2017-2018. Sulle diverse tecnologie produttive in uso si rimanda a C.W. BAMFORTH, D.J. COOK, *Food, Fermentation and Micro-organism*, Blackwell Pub, Oxford 2005.

<sup>9</sup> Le fonti, a proposito di questo passaggio, sono lacunose. In molti casi esse si limitano a riferire genericamente dell'"acquisizione" di un piccolo stabilimento a Milano dedicato alla produzione di sottaceti. Di credito inesigibile parla E. MANNUCCI, *Così l'aceto ha il dolce sapore del primato*, «Sette», 14 febbraio 2014, pp. 74-76.

viene portata in Piemonte. La sede storica di Sizzano, una volta spostate le filiere produttive di vino e aceto a Ghemme, rimarrà dedicata proprio alla lavorazione delle verdure. Le testimonianze sembrano però concordi nel tratteggiare una diversificazione tutto sommato marginale rispetto alle dinamiche dell'impresa. Guido Ponti, probabilmente anche per la sua formazione da enologo, cura direttamente la produzione di vino e aceto, lasciando il ramo delle conserve nelle mani di un collaboratore.

La generazione successiva, quella di Franco e Cesare Ponti, entra in azienda a metà anni Sessanta<sup>10</sup>. Essa, tra l'altro, accompagna la crescita dimensionale dell'impresa introducendo una maggiore attenzione all'analisi di costo, così da gestire al meglio le ricadute economiche derivanti da una domanda fortemente stagionale.

### 3. *Peperlizia: le ragioni*

Per contestualizzare le motivazioni che hanno portato la Ponti a rafforzare la propria diversificazione nel settore delle conserve alimentari occorre inquadrare brevemente le caratteristiche del core business dell'azienda e registrarne le principali dinamiche evolutive lungo gli anni del secondo dopoguerra.

L'aceto è per sua natura una merce povera, tradizionalmente ottenuta in casa partendo dagli scarti di vino<sup>11</sup>. Questa caratteristica ne condiziona la trasformazione in senso industriale. Per effetto dell'impatto rilevante dei costi di trasporto rispetto al prezzo di vendita gli acetifici tendono ad essere numerosi e rigidamente ancorati al mercato locale. Tale frammentazione, evidentemente, rende difficile per molti produttori il superamento della dimensione artigianale.

Il fenomeno sembra essere particolarmente marcato in Italia. Una comparazione internazionale basata su dati del 1974 mostra che nel nostro paese sono attivi 84 diversi impianti, ognuno con una produzione media di poco inferiore ai 5.600 ettolitri annui. In Germania Ovest, nello stesso anno, sono registrati 50 siti produttivi, con una media superiore ai 20.000 ettolitri. I dati francesi segnalano 34 im-

<sup>10</sup> Per approfondimenti su questo passaggio generazionale si veda A. FARADELLO, C. MORELLI, L. SONGINI, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari. Casi di successo*, Pearson, Milano-Torino 2019.

<sup>11</sup> Questo tipo di produzione è proposto ancora oggi da alcune pubblicazioni. Si veda, ad esempio, P. GIUDICI, C. ZAMBONELLI, L. GRAZIA, *Aceti fai da te. Come far l'aceto in casa*, Edagricole-New Business Media, Milano 2018.

pianti, ognuno con una produzione di circa 27.000 ettolitri. Ancora più impressionante il confronto con il mondo anglosassone: nel Regno Unito 7 impianti producono mediamente 87.000 ettolitri annui di aceto ciascuno, negli Stati Uniti 45 stabilimenti hanno un output medio di 112.000 ettolitri<sup>12</sup>. Questa diversa scala dimensionale è spiegata dalla presenza, nei diversi paesi, di processi industriali basati su differenti materie prime. Nel caso italiano la legislazione pone limitazioni all'aceto sintetico e all'aceto d'alcool, privilegiando l'aceto di vino<sup>13</sup>. Altrove l'aceto d'alcool trova una forte diffusione, in ragione dei minori costi industriali e della facilità di industrializzazione dei processi produttivi<sup>14</sup>.

Le caratteristiche del prodotto e del mercato generano, nel caso italiano, una forte concorrenza di prezzo, basata in larga misura sul contenimento dei costi della materia prima. Un numero ristretto di produttori si muove all'interno delle maglie della legislazione all'epoca vigente. Guido Ponti, ad esempio, sfruttando le sue conoscenze tecniche mette a punto in azienda un processo per la produzione e la successiva acetificazione del "vinello". Il procedimento parte dall'acquisto delle vinacce, scarto della lavorazione del vino, che subiscono una serie di lavaggi attraverso cui si riesce ad ottenere una sorta di vino a bassa gradazione alcolica, successivamente sottoposto a fermentazione acetica. Questa pratica rimane legale fino a che il processo di armonizzazione delle diverse leggi europee non porta alla sua proibizione nel corso degli anni Settanta, in linea con quanto già previsto dalla legislazione francese<sup>15</sup>. Altri produttori – la maggio-

<sup>12</sup> H.A. CONNER, R.J. ALLGEIER, *Vinegar: Its History and Development*, «Advances in Applied Microbiology», 20 (1977), pp. 81-133.

<sup>13</sup> Per decenni le norme di riferimento sono le leggi n. 2033/1925 e n. 1125/1932. La prima riserva il termine 'aceto' al solo aceto di vino, impone il termine 'aceto di spirito' per il prodotto ottenuto dalla fermentazione dell'alcool etilico e vieta la vendita di aceto ottenuto dall'acido acetico. La seconda ammette per l'uso commestibile il solo aceto di vino, consentendo l'aceto d'alcool solo per l'uso conserviero.

<sup>14</sup> «Modern vinegar production is divided between the older cider and wine products, and vinegar made from pure alcohol or an alcohol denatured with the needs of the vinegar manufacturer specifically in mind. [...] Because of cost savings and economy in shipping and storing the raw material, the tendency has been to make more and more vinegar from alcohol», R.J. ALLGEIER, F.M. HILDEBRANDT, *Newer Developments in Vinegar Manufacture*, «Advances in Applied Microbiology», 2 (1960), p. 168.

<sup>15</sup> Si aggiunga, a spiegare la scomparsa di questa metodologia, che i cambiamenti tecnici introdotti nella produzione del vino limitano progressivamente i residui di lavorazione che rimangono nelle vinacce. Si consideri, inoltre, il riposizionamento

ranza, si scoprirà – riescono invece a comprimere i costi muovendosi al di fuori delle maglie della legge, utilizzando quale materia prima l'acido acetico sintetico. La concorrenza, usando le parole di Cesare Ponti, si fa 'feroce' e potenzialmente distruttiva. La situazione resta insostenibile fino a quando, in collaborazione con l'Istituto Donegani di Novara, non vengono fatte una serie di analisi utilizzando la metodologia del Carbonio 14<sup>16</sup>, che permette di individuare la presenza di acido acetico sintetico. L'intervento di Federvini<sup>17</sup> e la costituzione dell'UCA (Ufficio Controllo Aceti) impongono un termine di cinque mesi per la regolarizzazione di tutta la produzione non a norma. L'effetto è una prima concentrazione del mercato: molti piccoli produttori non hanno le risorse economiche o la convenienza ad investire nell'acquisto di fermentatori, quindi svendono i propri impianti. La stessa Ponti acquisirà in questo modo due piccoli concorrenti locali: il primo passo di una strategia di espansione che porterà l'impresa dalla scala regionale al ruolo di leader nel mercato nazionale.

Oltre alla forte concorrenza di prezzo e alle distorsioni che essa introduce, occorre considerare una seconda caratteristica propria di questo settore, anch'essa con forti ricadute per i produttori: la marcata stagionalità della domanda. Essa, infatti, registra forti picchi durante i mesi estivi, quelli che coincidono con la raccolta degli ortaggi e la produzione di conserve casalinghe; e altrettanto forti cadute durante i mesi invernali, quando rimane in essere la domanda legata all'uso dell'aceto quale condimento e quella per la pulizia della casa e per gli altri usi non alimentari.

La Ponti, per armonizzare meglio i flussi di cassa durante l'anno, adotta una politica di differenziazione verso i settori contigui al core business<sup>18</sup>. L'attività nel settore vinicolo e delle conserve comporta un vantaggio sostanziale rispetto a molti concorrenti: nei mesi estivi gli impianti di Ghemme consentono di raggiungere buone economie di scala nella produzione dell'aceto, garantendo margini adeguati; men-

commerciale e qualitativo della grappa, con le sue ricadute sul prezzo delle vinacce. Su questi argomenti e sull'uso del 'vinello' si veda Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021. La registrazione dell'intervista è conservata dagli autori.

<sup>16</sup> MANNUCCI, *Così l'aceto ha il dolce sapore del primato*.

<sup>17</sup> Federvini, nata nel 1917, è l'associazione degli industriali del settore vinicolo e dei comparti collegati, tra cui quello dell'aceto. È aderente a Confindustria.

<sup>18</sup> Questa strategia è affiancata da una differenziazione di prodotto all'interno del core business, così da evitare la mera concorrenza di prezzo. Al 1969 risale il lancio dell'aceto "aroma antico", ai primi anni Novanta l'espansione nel mercato dell'aceto balsamico.

tre nei mesi invernali, quando l'aceto è venduto sottocosto, le attività vinicole e le conserve mantengono il bilancio in attivo garantendo, in definitiva, le risorse necessarie ad una politica di espansione<sup>19</sup>. Durante la gestione di Guido Ponti questa strategia riposa soprattutto sul vino. Non a caso l'azienda rileva la cantina sociale di Ghemme. Con l'avvento alla guida dell'impresa di famiglia di Cesare e Franco verrà invece rilanciato il settore delle conserve vegetali, anche perché il cambiamento nei gusti del consumatore porta a un minor riscontro di mercato per la produzione vinicola di Ghemme<sup>20</sup>. Peperlizia è quindi uno degli elementi di una strategia di diversificazione che consente all'impresa, nel corso dei decenni, di assorbire i principali concorrenti, prima su scala locale, poi in altre aree strategiche del Paese. Dagli anni Settanta, infatti, verranno acquisiti impianti in Veneto e poi nell'Italia Centro-Meridionale. Con questa politica l'impresa acquisisce un ulteriore vantaggio, riuscendo a rifornire la nascente rete nazionale della grande distribuzione senza sopportare costi di trasporto proibitivi.

#### 4. *Peperlizia: gli sviluppi*

Ricostruito il contesto e le scelte strategiche che portano al lancio della linea Peperlizia è necessario ora interrogarsi su alcuni elementi al fondo di questa scelta.

La nuova linea di prodotti, come si è visto, è inserita all'interno del processo di espansione dell'impresa verso la scala nazionale. Alla metà degli anni Ottanta Ponti ha già acquisito da poco più di un decennio l'acetificio Biasin di Dosson di Casier (TV), che ha consentito all'impresa di Ghemme di imporsi nel mercato del Nord Italia. Nel 1980 l'impresa ha invece preso in affitto gli impianti dell'acetificio Venturi di Lugo di Romagna, nell'ambito di una progressiva espansione del mercato di riferimento verso il Centro e il Sud.

Le produzioni collaterali all'aceto, il vino e le conserve di verdure, sono uno dei motori di questa politica di acquisizioni. Pur mantenendo un peso relativamente ridotto nei conti dell'azienda, infatti, mettono l'impresa nelle condizioni di affrontare la variabilità di mercato del prodotto principale con minore affanno. Il lancio di Peperlizia, quindi, da questo punto di vista, è coerente con una politica di raf-

<sup>19</sup> Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

forzamento nel settore dell'aceto ed è in continuità con la presenza di Ponti nei settori collaterali al suo core business.

Il successo ottenuto da Peperlizia impone di garantire rapidamente la copertura dell'intero mercato nazionale. Fino a quel momento, infatti, l'impresa ha conquistato una presenza solida in tutta l'area centro-settentrionale del Paese per quanto riguarda l'aceto, mentre le sue conserve vegetali sono diffuse soprattutto in Piemonte e Lombardia. La necessità di una rete di vendita capillare sull'intero territorio nazionale suggerisce una partnership con la famiglia Fossati, proprietaria della Star. L'alleanza tra le due imprese si concretizza sul finire del 1986 e si consolida l'anno successivo, in occasione dell'aumento del capitale sociale Ponti, di cui la finanziaria della famiglia Fossati, la Findim, sottoscrive una quota del 30%. Gli articoli pubblicati all'epoca da «Il Sole 24 Ore» sottolineano come la motivazione vada ricercata proprio «nel settore dei sottaceti [dove] pur avendo raggiunto in pochi anni la posizione di terzo produttore con 12 milioni di pezzi, la distribuzione è ancora concentrata nelle regioni del Nord»<sup>21</sup>. Il gruppo milanese, da parte sua, conta invece «su una rete di vendita capillare che può rappresentare un volano decisivo per lo sviluppo su scala nazionale dei prodotti Ponti. Soprattutto dopo la fase di ristrutturazione e potenziamento dell'organizzazione commerciale Star durata parecchi mesi e appena conclusa»<sup>22</sup>.

Se il lancio di Peperlizia richiede una rapida espansione commerciale, quest'ultima è comunque funzionale al processo di progressivo allargamento dell'azienda di Ghemme verso sud. L'affitto dello stabilimento di Lugo di Romagna consentiva già una limitata distribuzione nelle regioni meridionali anche dell'aceto. Data la distanza tra stabilimento di produzione e mercati di sbocco i margini erano pressoché annullati dai costi di trasporto, ma l'espansione era comunque giustificata dalla necessità di costruire una base di mercato in vista di un investimento produttivo stabile nel Sud Italia. Il processo si chiude nel 1989, quando viene acquisito lo stabilimento Cynar di Anagni in provincia di Frosinone, prontamente riconvertito alla produzione di aceto.

Il successo ottenuto da Peperlizia, oltre a contribuire alla riconosci-

<sup>21</sup> A. MASTRANTONIO, *La Star con la Ponti controlla il 50% del mercato dell'aceto. Entro l'anno una nuova linea per la trasformazione di ortaggi*, «Il Sole 24 Ore», 15 giugno 1988.

<sup>22</sup> F. TAMBURINI, *Il Gruppo Star entrerà nel capitale della Ponti. Dopo l'accordo commerciale siglato sei mesi fa*, «Il Sole 24 Ore», 2 luglio 1987.

bilità del marchio Ponti anche nelle aree dove la presenza dell'impresa è meno consolidata, sembra favorire l'impresa anche attraverso l'azione di traino sulle vendite di aceto. Questo effetto, tuttavia, è probabilmente minore nelle regioni meridionali, proprio per via di una presenza non ancora consolidata. Per quanto riguarda il Nord-Est, invece, è riconosciuto dallo stesso Franco Ponti. In un'intervista rilasciata nell'ottobre 2017, egli, dopo aver parlato del mercato all'ingrosso di Milano, afferma:

Altrettanto c'era nel Veneto, avevi al giovedì il mercato di Padova, che raccoglieva Vicenza, i trentini e tutta la zona di Rovigo; invece, al martedì mattina avevamo quello di Treviso, quindi molte volte noi facevamo trasferte in Veneto appunto per seguire i mercati, perché era più semplice rispetto ad andare direttamente dai clienti, li sapevi che li avresti visti comunque. In Veneto durante gli anni Ottanta l'arma in più per noi è stata Peperlizia, soprattutto il peperone, praticamente uscivamo con le assegnazioni per tutto l'anno talmente era alta la richiesta, e questo ci serviva per abbinare l'aceto<sup>23</sup>.

Il lancio di Peperlizia è il frutto – maturo, per la verità – del passaggio generazionale avvenuto in azienda tra 1965 e 1971<sup>24</sup>. Sotto la gestione di Guido Ponti la produzione di conserve vegetali era rimasta tutto sommato marginale. Si tratta, come si è visto, di un settore in cui l'impresa entra casualmente, per via di un credito insoluto<sup>25</sup>. Spostata la produzione da Milano a Sizzano, dove allora ha sede la Ponti, essa rimarrà in quello stabilimento, affidata ad un collaboratore, anche dopo il trasferimento della sede aziendale nella vicina Ghemme. Come ricorda Angelo Curatitoli, responsabile amministrativo della società, «Guido Ponti non si interessava della parte delle conserve, che era demandata ad Aristide Dell'Era, lui si occupava della parte dell'aceto»<sup>26</sup>. È l'ingresso in azienda di Cesare Ponti ad aumentare l'impegno

<sup>23</sup> Intervista a Franco Ponti, 23 ottobre 2017, in appendice a COMERO, *Origini e affermazione di un'azienda*.

<sup>24</sup> Per approfondimenti si rimanda a FARAUELLO, MORELLI, SONGINI, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*. Si veda, in particolare, il capitolo 1, dedicato proprio al caso Ponti.

<sup>25</sup> Si consideri, inoltre, che prima della guerra lo stesso settore degli ortaggi conservati ha nel nostro Paese uno sviluppo limitato. La produzione è stimata in 15.000 tonnellate annue, in larga parte esportate per via della limitatezza del mercato interno. La produzione di pomodoro in scatola, nello stesso periodo, si aggira sulle 120.000 tonnellate annue, quella di marmellata e di conserve di frutta attorno alle 100.000 tonnellate. Si veda *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente. II. Industria. I. Relazione*, I, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1947.

<sup>26</sup> Intervista ad Angelo Curatitoli, 8 novembre 2017, in appendice a COMERO, *Origini e affermazione di un'azienda*.

della società verso questo ramo produttivo. A Cesare, infatti, il padre assegna la gestione di “amministrazione e sottaceti”. Come ricorda lo stesso, però, inizialmente la crescita è lenta: le conserve vegetali Ponti hanno una presenza soltanto regionale e il mercato è saldamente presidiato da Polli e Saclà<sup>27</sup>.

Il salto di qualità avviene proprio con il lancio della linea Peperlizia, nel 1986. Basti dire che costringe nel giro di poco a spostare la produzione di conserve da Sizzano a Ghemme per ragioni di spazio<sup>28</sup>. La domanda è tale che già nel 1988 viene progettata una seconda linea produttiva da affiancare alla prima, così da incrementare la produzione<sup>29</sup>. Nel giro di pochi anni le linee produttive sono tre, profondamente rinnovate all’inizio del nuovo millennio per incorporare le nuove tecnologie e per interfacciarsi con il magazzino automatizzato in corso di realizzazione nello stabilimento di Ghemme:

La produzione viene incrementata del 30%, per venire incontro alle nuove esigenze produttive e del mercato. Gli impianti sono molto evoluti dal punto di vista di tecnologia, automazione e innovazione. Si hanno, per esempio, robot antropomorfi per palletizzazione e depalletizzazione, raggi X per controllare il contenuto di ogni vasetto, navette-trenino senza uomo a bordo che movimentano i pallet di prodotto finito<sup>30</sup>.

È ancora «Il Sole 24 Ore» a consentire di quantificare il peso relativo delle conserve di verdure nel bilancio Ponti. Nel 1993, in un articolo volto a celebrare l’espansione dell’impresa nel settore dell’aceto balsamico, il quotidiano di Confindustria scrive:

Ma l’aceto, se è il core business, non è tutta la Ponti: con 44 miliardi è solo il 52% del fatturato della società di Ghemme che a fine ’92 ha superato 87 miliardi con un utile netto di quasi due miliardi. Il resto, a parte un miliardo di vino, viene dal settore dei sottaceti, un mercato che, con sottoli e olive, vale in Italia circa 400 miliardi e che è dominato da Saclà e Polli<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021.

<sup>28</sup> Il nuovo stabilimento per la lavorazione delle conserve di verdure si estende su una superficie di 30.000 metri quadri, di cui 11.500 coperti. *Ponti: Leader nell’aceto e nei condimenti dal 1867*, «GDONews», 7 luglio 2014.

<sup>29</sup> Ne dà notizia «Il Sole 24 Ore», il 15 giugno 1988.

<sup>30</sup> G.B. PIROTTI, *Il cibo di domani. La crescita del contenuto di servizio nel food & beverage*, EGEA, Milano 2018, p. 152.

<sup>31</sup> A. BERNACCHI, *Ponti, l’aceto ingrana la quarta e scala il primato nell’agrodolce. Le aziende che battono la crisi/10*, «Il Sole 24 Ore», 5 maggio 1993.

Dietro il successo di vendite di Peperlizia riposa, anzitutto, l'innovazione di prodotto. La nuova linea di verdure Ponti, infatti, crea una nuova categoria merceologica, introducendo nel mercato le verdure in agrodolce al fianco di quelle sottolio e sottaceto. La 'mitologia aziendale' fa risalire l'intuizione ad una ricetta assaggiata in famiglia. Cesare Ponti, ad esempio, ricorda: «La fortuna è stata che c'era una signora, che era una mia cugina, che mi aveva fatto assaggiare dei peperoni che erano agrodolci e abbiamo trovato che erano molto gustosi. Allora a quel punto abbiamo provato a produrli in azienda e caso raro, molto raro, abbiamo ottenuto lo stesso risultato di farli in casa e da lì è nata la Peperlizia»<sup>32</sup>. Indipendentemente dall'origine della ricetta, sembra importante sottolineare l'intuizione di presentarsi sul mercato con un prodotto nuovo, così da aggirare la concorrenza dei produttori più affermati e quella del private label, in via di progressivo consolidamento proprio in quegli anni.

Dietro il positivo riscontro ottenuto sul mercato dalla linea Peperlizia occorre segnalare anche il crescente impegno dell'impresa nelle attività di marketing. È un ambito, questo, in cui l'azienda di Ghemme sta investendo ormai da alcuni anni, supportando, in questo modo, la strategia di espansione territoriale. Si prenda a riferimento il 1981, cinque anni prima del lancio di Peperlizia. L'impresa si è allargata da pochi mesi allo stabilimento di Lugo di Romagna e sta costruendo una prima proiezione nell'Italia Centro-meridionale. In quell'anno gli investimenti pubblicitari e nella promozione dei prodotti superano di poco gli 800 milioni di lire. Per avere un ordine di grandezza si consideri che nello stesso esercizio il bilancio Ponti registra un fatturato di poco inferiore ai 20 miliardi di lire<sup>33</sup>. Dopo cinque anni di crescita costante, gli investimenti pubblicitari raggiungono nel 1986 una cifra vicina ai 3 miliardi, da confrontare con un fatturato che nel frattempo ha superato i 44 miliardi di lire. Per apprezzare al meglio lo sforzo propagandistico dedicato all'introduzione sul mercato della nuova linea di conserve di verdure conviene però riferirsi al 1987, così da evitare le distorsioni dovute ai primi mesi dell'anno, quando la campagna promozionale non ha ancora avuto inizio. Durante questo esercizio gli investimenti nel marketing superano i 4,7 miliardi di lire, con un incremento del 60% rispetto all'anno precedente e un peso sul fatturato di poco inferiore al 10%. La campagna, oltre che sugli spot

<sup>32</sup> Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021.

<sup>33</sup> Pur in assenza di un vero e proprio archivio storico aziendale, bilanci e altri documenti riferiti agli anni Settanta e Ottanta sono rimasti conservati in copia presso l'Ufficio estero della società.

tradizionali, si fonda sulla collaborazione con Mike Bongiorno. Nelle parole di Giacomo Ponti è proprio quest'ultimo fattore a costituire il valore aggiunto: «Le sue telepromozioni ebbero molto successo. Anche grazie al suo talento, attirava molto l'attenzione: le vendite avevano delle impennate incredibili quando [...] promuoveva i nostri prodotti. Addirittura, durante la prima telepromozione per la linea Peperlizia, andammo in rottura di stock nel giro di un mese»<sup>34</sup>.

### 5. *Peperlizia: la maturità*

Il positivo riscontro ottenuto sul mercato dai peperoni in agrodolce Peperlizia pone due ordini di problemi: anzitutto la necessità di strutturare rapporti di fornitura che garantiscano quantità e qualità delle materie prime; in secondo luogo, l'esigenza di ampliare la gamma produttiva, così da difendere meglio la nicchia di mercato creata e sfruttarne appieno le potenzialità. Peperlizia, in origine, si basa sulla lavorazione del peperone di Carmagnola<sup>35</sup>. L'azienda, infatti, può sfruttare i rapporti che ha già in essere con i produttori locali. Nei ricordi di Cesare Ponti emerge sia la qualità iniziale del prodotto, difficile da replicare altrove, sia la difficoltà di sostenere nel tempo lo sviluppo quantitativo senza pregiudicare l'aspetto qualitativo:

Noi avevamo dei rapporti coi produttori di Carmagnola, che facevano dei peperoni che erano di qualità superiore a tutti e quindi abbiamo incominciato a far la Peperlizia col peperone di Carmagnola che è un prodotto molto tipico e che aveva una carnosità e un sapore molto superiori agli altri. Abbiamo provato a coltivarlo dalla Puglia alla Campania, in Toscana. Nella zona di Umbertide c'era una grossa azienda agricola, e avevamo provato anche lì. Ma in nessuna zona si otteneva un sapore come quello di Carmagnola. Per cui abbiamo fatto gli accordi con il Presidente dei coltivatori [...], che era il sindaco di Carmagnola, per spingere gli agricoltori a coltivare maggiormente [...]. Siamo andati avanti

<sup>34</sup> A. ALBERTIN, *Ponti, 200 anni d'età e non sentirli: il segreto è continuare a innovare*, «Fabbrica futuro. Tecnologie, modelli organizzativi e persone», 4 dicembre 2019. La vicenda della prima telepromozione di Peperlizia è ricostruita in maggiore dettaglio in un'intervista dello stesso Giacomo Ponti a «Sette». Si veda MANNUCCI, *Così l'aceto ha il dolce sapore del primato*.

<sup>35</sup> Per una riflessione sul rapporto tra agricoltura, prodotti tipici e industria agroalimentare si veda F. CHIAPPARINO, *L'industria alimentare italiana nel mercato globale tra tipicità locali e multinazionali di settore*, in *L'Italia e le sue regioni, L'età repubblicana*, II, *Territori*, a cura di M. Salvati e L. Sciolla, Roma 2015. Il testo è disponibile online nel sito [treccani.it](http://treccani.it).

per una decina di anni, poi, a forza di coltivare il peperone nello stesso terreno, il peperone perdeva di qualità e di consistenza. E [i produttori] vendevano il peperone migliore sul mercato di Carmagnola e a noi [davano] una qualità che era media. A quel punto abbiamo deciso di allargare la produzione, anche se la qualità diventava meno favorevole come gusto, come sapore e quindi abbiamo coltivato il peperone anche in altre zone<sup>36</sup>.

Si aggiunga, a questo proposito, che l'ampliamento delle aree coinvolte nella fornitura della materia prima è in buona misura dovuto al successo di vendite incontrato da Peperlizia: è evidente che nel giro di pochi anni l'impresa si scontra con le possibilità produttive di un'area ristretta come quella di Carmagnola<sup>37</sup>. Un'indicazione delle quantità coinvolte è possibile grazie ad un'indagine sulla filiera ortofrutticola piemontese svolta a metà anni Novanta dal Dipartimento di economia agraria dell'Università di Torino<sup>38</sup>. Secondo questi dati, Ponti, nel triennio 1992-94, ha lavorato, in media, circa 7.000 tonnellate annue di peperoni. Di queste, circa 4.900 provenienti dall'area di Carmagnola, le rimanenti da Toscana, Umbria e Lazio.

Per comprendere appieno lo sforzo produttivo dell'impresa si consideri che la lavorazione avviene direttamente sul prodotto fresco e che la stagione di raccolta dura all'incirca due mesi<sup>39</sup>. Questo, a sua volta, si ricollega con i tentativi di estendere la linea Peperlizia ad altre verdure: non solo occorre trovare una materia prima che si presti alla lavorazione in agrodolce, è anche preferibile che essa abbia una stagione di raccolta sfasata rispetto a quella del peperone, così da favorire un miglior utilizzo degli impianti e della manodopera nel

<sup>36</sup> Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021.

<sup>37</sup> Oltretutto sembrano pesare anche alcuni limiti organizzativi, che rendono difficile per i produttori locali modernizzare tecniche colturali e commerciali. Lo suggeriscono, indirettamente, le riflessioni contenute in *La valorizzazione del peperone "corno di bue" di Carmagnola (TO) attraverso l'adozione di un marchio di origine*, in *Qualità verso il 2000. Contributi dalle Scienze merceologiche*, Atti del 18° Congresso nazionale di merceologia, Verona, 1-3 ottobre 1998, CEDAM, Padova 1998, pp. 157-161.

<sup>38</sup> C. BARBIERI, T. MANCUSO, *L'economia contrattuale nella filiera ortofrutticola piemontese*, Università di Torino, Quaderni del Dipartimento di Economia Agraria, Torino 1996.

<sup>39</sup> La decisione di lavorare direttamente le verdure fresche evita la fase della conservazione in salamoia, che modifica consistenza e sapore. Il vantaggio di una maggiore qualità del prodotto finito comporta però la necessità di immagazzinare la merce che sarà progressivamente venduta nel corso dell'anno, con evidenti ricadute in termini di costo e di necessità di previsioni accurate della domanda.

corso dell'anno. Il primo ampliamento della linea, così, avviene con le cipolle borretane, acquistate in Veneto e in Emilia-Romagna. Le quantità coinvolte, a inizio anni Novanta, in questo caso sono nell'ordine delle 800 tonnellate annue, ma non sono rappresentative che delle fasi iniziali di introduzione sul mercato della nuova referenza, destinata nel giro di poco tempo a raggiungere vendite più elevate.

Nei ricordi di Cesare Ponti la nuova ricetta rappresenta un'ulteriore innovazione in un mercato che fino a quel momento si limitava alla lavorazione industriale delle sole cipolle di tipo olandese, inadatte, però, all'agrodolce. Il nuovo prodotto, tuttavia, pone alcuni problemi di lavorazione:

perché la cipolla era abbastanza difficile da pelare e quindi abbiamo dovuto anche investire con dei produttori di Parma nell'inventare una macchina che potesse defogliare la cipolla. E anche lì siamo stati innovatori, perché è stata forse la prima macchina al mondo che poteva pelare la cipolla borretana e quindi anche da lì siamo riusciti ad innovare la produzione, il confezionamento<sup>40</sup>.

In seguito, Peperlizia viene ampliata a comprendere un cocktail di verdure e dei carciofi tagliati. La lavorazione in agrodolce, però, a questo punto si rivela inadatta all'estensione ad altre ricette.

Per cui il marchio [...] è stato riposizionato come marchio premium, un'area di gusto per individuare dei prodotti con qualità vegetali particolari o con ricette particolari. Sono nati altri prodotti di grande successo come il Carcioghiotto, che è un carciofo intero lavorato dal fresco in olio di semi di girasole, con una punta di extravergine per dare profumo, con del rosmarino fresco, dell'aglio e del peperoncino: una ricetta mutuata dal Lazio. Sono nate anche una linea di sottaceti e una degli antipasti. Non va dimenticata l'insalata di riso. In quest'ultimo segmento siamo diventati [...] leader<sup>41</sup>.

Nel tempo, il ricollocamento del marchio Peperlizia nella categoria "premium" consente di gestire l'entrata del private label nel mercato dell'agrodolce fronteggiando una sempre più agguerrita concorrenza. La quota di mercato detenuta da Peperlizia sull'agrodolce scende

<sup>40</sup> Intervista a Cesare Ponti, 17 novembre 2021. Sulle tecnologie utilizzate nell'industria delle conserve vegetali e sulle diverse fasi di lavorazione si rimanda a C. POMPEI, *La trasformazione industriale di frutta ed ortaggi*, Edagricole, Milano 2006; A. PORRETTA, S. PORRETTA, *L'industria delle conserve alimentari*, Chirotti, Pinerolo 1999.

<sup>41</sup> Intervista a Giacomo Ponti, «Cucina e cantina. Giornale online di enogastronomia», <http://www.cucinaecantina.it/index.php/scaffale/item/53-giacomo-ponti.html>; ultimo accesso: 31 ottobre 2022.

gradualmente, per attestarsi al 40%, ma i margini rimangono significativi. L'innovazione, a questo punto, si sposta verso nuove tipologie di prodotto, sia nell'ambito delle conserve di verdure<sup>42</sup>, sia nel core business dell'aceto<sup>43</sup>.

## 6. Conclusioni

Il lancio e lo sviluppo della linea di verdure in conserva Peperlizia è solamente un capitolo della storia ben più lunga e articolata della società Ponti. Esso, tuttavia, consente di mettere a fuoco i principali passaggi che hanno consentito l'espansione e il consolidamento dell'impresa sul mercato nazionale. Peperlizia, da questo punto di vista, si presta ad essere una chiave per leggere alcuni degli elementi di fondo dell'impresa di Ghemme. Si pensi al ruolo giocato dall'innovazione di prodotto, dalla ricerca di nuovi mercati o, ancora, dal marketing o dalla tecnologia. La vicenda, inoltre, permette di approfondire l'equilibrio tra ricerca dell'innovazione e radicamento nella tradizione e nel core business dell'aceto che sembra caratterizzare l'intera storia dell'impresa e rappresentarne uno dei fattori di solidità. La diversificazione in settori contigui, inizialmente quello del vino, in seguito quello delle conserve vegetali, ha infatti garantito all'impresa risorse economiche aggiuntive per affrontare l'elevata stagionalità della domanda di aceto. In questo modo essa ha contribuito a sostenere l'espansione della Ponti oltre la scala locale. Peperlizia, infine, consente di sollevare alcune domande sul rapporto tra produzioni

<sup>42</sup> Si veda, ad esempio, C. TROIANI, *Sottolio e sottaceti. Una sfida aperta per le marche di riferimento*, «GDOWeek», 7 giugno 2019.

<sup>43</sup> Fondamentale, da questo punto di vista, l'ingresso nel settore dell'aceto balsamico di Modena, che consente l'avvio di un rilevante flusso di esportazioni. Da questa produzione deriverà anche il lancio della glassa all'aceto balsamico, avvenuto nel 2008. Sull'aceto balsamico di Modena e sulla distinzione tra balsamico Igp e balsamico tradizionale Dop si rimanda a S. MAGAGNOLI, *L'invenzione "industriale" della tradizione: il cartello dell'Aceto balsamico tradizionale di Modena*, «Food & History», III (2005), 1, pp. 225-263; ID., *Il Made in Italy in una bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola)*, in *Oltre i confini. Le imprese "leggere" italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo*, a cura di G. Melinato, L. Prospero e V. Varini, Franco Angeli, Milano 2021, pp. 75-105.

agricole tipiche e industria agroalimentare, lasciando intravedere elementi positivi e criticità di questa relazione.

NICOLA MARTINELLI, LUIGI ALBERTO BENINCASO  
*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*