

## L'INTERVENTO DEL DOTTOR MARCO POLLI

### GLI INIZI

La storia dell'azienda va di pari passo con quella che attraversa ben 5 generazioni della famiglia Polli, fatta di successi, traversie, innovazioni e valori tramandati nel tempo. L'azienda nasce nel 1872 a Milano. Il fondatore fu Fausto Polli, il quale aveva 4 figli. Uno di questi, Luigi, gli subentrò dando vita alla seconda generazione. Fino agli inizi del '900, l'anima dell'azienda fu prettamente commerciale. L'attività principale consisteva nel commercio del baccalà, importato dal Nord Europa. Poco prima dell'inizio della prima guerra mondiale mio nonno Giuseppe, insieme al padre Luigi ed al fratello Ernesto, cominciò un'attività più di tipo industriale, nel ramo delle conserve di pomodoro. Mio nonno decise quindi di acquisire degli stabilimenti nella zona di Parma.

### MONSUMMANO

Alla fine della prima guerra mondiale, avvenne un episodio fondamentale per il futuro dell'azienda. Un amico di mio nonno, il principe Borghese, proprietario di un vasto territorio in Toscana, aveva un opificio a Monsummano, che allora produceva carne in scatola per l'esercito. Terminata la guerra, le commesse militari precipitarono, e il principe propose a mio di rilevare lo stabilimento. Mio nonno accettò, e acquisì lo stabilimento che ancora oggi rappresenta lo zoccolo duro dell'azienda.

### LE NOVITA' DEGLI ANNI '50

Mio nonno aveva costruito il suo percorso industriale intorno al pomodoro, ma ebbe dei problemi a causa della concorrenza proveniente dalle aziende del meridione, le quali offrivano prezzi più convenienti e rappresentavano ciò che oggi è la Cina per il mercato mondiale. Questo comportò delle traversie, che costrinsero mio nonno a mantenere solo uno stabilimento nel parmense oltre a quello di Monsummano. Tre dei quattro figli di mio nonno entrarono in azienda, ma fu soprattutto mio padre a prenderne la leadership a partire dal secondo dopoguerra. Mio padre abbandonò completamente il pomodoro come prodotto, cavallo di battaglia della generazione precedente, e decise di puntare maggiormente su ortaggi, sottoli e sottaceti. Un'altra importante rivoluzione fu l'introduzione dei vasi di vetro, mentre allora si confezionava tutto in scatola.

### LE STRATEGIE AZIENDALI

Nel corso delle 5 generazioni che hanno attraversato la storia dell'azienda Polli, è sempre esistita una leadership ben individuata e riconosciuta. Ognuno, nel corso del proprio insediamento in azienda, ha portato delle innovazioni sia dal punto di vista commerciale che industriale. Cavallo di battaglia di mio padre dal punto di vista strategico era l'esportazione, soprattutto rivolta al mercato americano. Negli anni '50, creò con successo un'organizzazione commerciale in America, rivolta principalmente agli immigranti italiani di prima e seconda generazione, puntando su ortaggi e sottoli. Mio padre fu un innovatore, il primo a lanciare in Italia le capsule a vite.

### I VALORI DELL'AZIENDA

In aziende come la nostra, la componente umana e i rapporti affettivi sono importanti tanto quanto le capacità professionali ed imprenditoriali. Mio padre mi ha trasmesso tre valori in particolare, che io chiamo "Le tre C": la correttezza verso le persone, la coerenza nel portare avanti certi progetti, ed il coraggio. Valori umani e morali da adattare alla vita dell'azienda. Dal punto di vista professionale, ho cercato di seguire sempre i suoi principi.

### L'INGRESSO IN AZIENDA

Nella nostra famiglia, si parlava dell'azienda in casa come se ne parlava in ufficio. Un'abitudine che si incomincia ad assorbire fin dalla tenera età. Avevo 14-15 anni, quando mio padre mi parlò della scelta di gestire l'azienda senza più la collaborazione dei suoi fratelli. Ciò implicava la mia successione al timone dell'azienda in un futuro. Accettai, e quella fu una decisione che mi responsabilizzò. Il mio ingresso ufficiale in azienda fu precoce, a causa di un infarto che colpì mio padre nel 1966. Avevo 19 anni, e mi sentii ancor di più responsabilizzato a entrare in azienda, seppur facessi ancora l'Università.

## L'AZIENDA PRIMA DI TUTTO

In 140 anni, l'azienda ha attraversato cicli positivi e negativi. Mio padre mi raccomandava sempre nei momenti favorevoli di privilegiare gli interessi dell'azienda a quelli personali. Era molto angosciato dal rapporto con le banche. Diceva sempre: "Le banche sono quelle che ti danno l'ombrello quando c'è il sole e te lo chiudono quando piove." Si raccomandava sempre nei momenti positivi di lasciare delle risorse all'interno dell'azienda, da poter utilizzare in futuro nei momenti difficili. Un'azienda fortemente patrimonizzata permette di rimanere indipendenti dal mercato finanziario e dalle banche. Un principio che è stato da sempre uno dei punti di forza dell'azienda; lo dimostra il fatto di non avere mai sofferto in questo periodo di crisi, grazie appunto alla nostra capacità di essere previdenti.

## VALORE DI MARCA

La mia intuizione più felice fu quella di puntare sul canale della grande distribuzione, allora una piccola minoranza rispetto al mercato totale. Nel '66 l'azienda superò per la prima volta il miliardo di lire di fatturato, mentre alla fine degli anni '80 arrivammo ad 80 miliardi, soprattutto grazie all'intuizione di puntare sulla grande distribuzione. Insieme costruimmo un valore di marca, diventando attraverso questa operazione un brand conosciuto.

## L'IMPEGNO DELL'AZIENDA

La ricerca della qualità è da sempre una nostra prerogativa. A confermare il rigore dell'azienda e la nostra attenzione per il controllo di tutta la filiera di produzione, la decisione verso la fine degli anni '80 di entrare in partecipazione con un'azienda del meridione, la Fratelli Tafuro, fornitrice di riferimento di ortaggi e prodotti semilavorati. Siamo l'unica azienda che attua questo tipo di controllo diretto, in modo tale da vigilare sui nostri prodotti, da quando vengono raccolti fino all'arrivo sulle tavole dei consumatori. Cerchiamo di essere un'azienda all'avanguardia, adottando tutti i sistemi possibili; lo testimonia la scelta di dotare tutte le nostre linee di produzione di apparecchi di controllo ai raggi X, che verifichino l'eventuale presenza di corpi estranei all'interno dei nostri vasetti. Questa è un'ulteriore conferma del rigore nell'attenzione per la qualità e la bontà della materia prima.

## LA DOPPIA SVOLTA

A metà degli anni '90, l'azienda registrò una frenata, a causa della scelta da parte della grande distribuzione, in forte espansione, di puntare sui propri prodotti e quindi di portare avanti il proprio brand. Ciò sconvolse un po' tutti i settori, fu un grosso contraccolpo. Da lì arrivarono due svolte: la prima, entrare nel mondo delle private label; la seconda, a inizio 2000, sulla spinta del made in Italy, la decisione di investire nei mercati esteri. Facemmo una scelta strategica: per investire all'esterno, non potevamo puntare sui nostri prodotti tradizionali, ovvero verdure sottoli e sottaceto, poco consumati fuori l'Italia. Decidemmo quindi di entrare nel segmento dei condimenti per pasta, legati al mondo vegetale: condimenti verdi, come pesti e tutte le sue declinazioni.

## APERTURA ALL'ESTERO

Facemmo quindi un importante investimento industriale a Monsummano. Ciò ci consentì di costruire un portafoglio prodotti completo per i mercati esteri. Chi compra pasta all'estero, ha bisogno anche del condimento. Qualsiasi buyer della grande distribuzione all'estero, oltre alla pasta ha bisogno anche dei condimenti. Con questa nuova sfida, decidemmo di entrare nelle private label. Più facile come tempistica, meno come ricerca del punto d'incontro tra qualità-prezzo. Ciò ci ha permesso di entrare in molte tra le più importanti catene europee.

## L'IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE

Un altro degli aspetti vincenti della nostra azienda è l'aver da sempre dato grande importanza al capitale umano a disposizione. Diamo molto valore alle persone che lavorano all'interno dell'azienda, le quali devono avvertire un senso di gratificazione nel sentirsi partecipi di un qualcosa che va al di là dell'azienda. Un senso d'appartenenza, l'essere a contatto quasi quotidianamente con l'imprenditore attraverso un rapporto diretto, che per noi rappresenta un asset strategico e competitivo. Noi dobbiamo offrire una qualità del nostro personale, facendo attenzione alle risorse umane e creando uno spirito d'aggregazione. Non è facile, ma stiamo creando un maggiore equilibrio tra il ruolo dell'imprenditore la responsabilità della struttura.

## TRAMANDARE I VALORI

Trasmettere questi valori alla prossima generazione non è semplice. Io, forse, sono stato l'ultimo esponente di un certo tipo di figura imprenditoriale. Chi verrà dopo di me, dovrà modificare questo tipo di ruolo. Ci sarà sempre la leadership, cambierà il modo di interpretarla, con un'attenzione più rivolta all'aspetto manageriale dell'azienda. Ciò che sto cercando di fare negli ultimi anni è creare uno staff manageriale. Naturalmente, l'imprenditore deve coordinare, ma sono convinto che chi verrà dopo di me riusciranno a farlo in maniera più corretta, dando più deleghe, più libertà d'azione, distribuendo più ruoli di responsabilità.

## IL FUTURO

Credo che le future generazioni sapranno mettere in pratica i valori dell'azienda. Le mie figlie sono cresciute a contatto con l'azienda fin da quando erano bambine. Oggi, vivendo questi anni difficili, stanno facendo una palestra. Il loro ingresso, coinciso con questo periodo economico tra i più neri che io ricordi, può senz'altro fortificare le mie figlie. Nel corso degli anni, abbiamo avuto diverse richieste di vendita dell'azienda da parte di altri gruppi, l'ultima non molti anni fa. Ero tentato ad accettare, ma dissi di no perché sapevo che le mie figlie ci tenevano molto ad entrare in azienda.

## IL CORAGGIO DI INVESTIRE E SPERIMENTARE

Come mi ha insegnato mio padre, un'azienda deve pensare alla propria patrimonizzazione senza frenare quegli investimenti che si ritengono appropriati per costruire il proprio futuro. Un'azienda vive solamente se ha il coraggio di svilupparsi. Non ho mai visto nessuna azienda andare bene nel momento in cui decide di tirare i remi in barca. Occorrerà cambiare, mettere in atto nuove strategie, investire su nuovi prodotti e nuove aree, avendo il coraggio di fare nuovi investimenti, di svilupparsi, altrimenti l'azienda non ha futuro. Un investimento importante è quello di aprire un nuovo sito vicino Monsummano, dedicato completamente alla fase di etichettatura e d'imballo, che darà più respiro al vecchio stabilimento.