Il successo d'un'impresa attraverso il racconto del suo fondatore e presidente, Luigi Tonelli

Polieco: multinazionale "tascabile" da Cazzago a Dubai

Il gruppo industriale Polieco rappresenta oggi una realtà aziendale di grande successo attiva nel settore della produzione di compound, tubi corrugati e sistema ecopal. Può, a ragione essere considerata una di quelle "multinazionali tascabili", cioè di quei gruppi medi che si sono sviluppati in maniera rilevante anche mediante investimenti esteri. Vanta, infatti, attualmente un mercato d'azione internazionale gestito direttamente tramite consociate produttive che si sviluppa in Italia, Francia, Spagna e che sta investendo anche in Grecia, Slovacchia ed Emirati Arabi, con un organico complessivo di 550 persone, un fatturato consolidato di gruppo di circa 200 Milioni di Euro nel 2006, e una crescita prevista del 20% nel 2007. Nel settore del tubo corrugato la società dirigerà in futuro i propri investimenti soprattutto all'estero (avendo in Italia ormai raggiunto posizioni di rilievo e stabilizzate) mentre nel settore del compound punterà a migliorare ulteriormente la sua posizione locale di fornitore flessibile di nicchia. Il Presidente nonché fondatore di MPB - Polieco Luigi Tonelli in questi decenni, grazie ad un brillante spirito imprenditoriale ed una solida etica umana ed aziendale, ha fatto crescere il Gruppo coniugando creatività, efficienza gestionale, innovazione, attenzione al valore umano, e rispetto per l'ambiente. Il risultato è un'azienda dotata di solide basi e in grado oggi di muoversi con le proprie forze sui (non certo facili) mercati locali ed esteri.
Il Gruppo Polieco è stato inoltre individuato dal Rapporto Mediobanca/Unioncamere 2006 come un esempio rappresentativo per il Nord Ovest delle medie imprese di successo, che sembra incarnare la reattività delle Imprese Italiane di fronte alla crisi/declino dell'inizio degli anni 2000. Reattività legata alla grande occasione globale della crescita mondiale. Per questo motivo ho ritenuto opportuno intervistare il Presidente e Fondatore Sig. Luigi Tonelli.

di Federico Venturi

Signor Tonelli, la nascita della Vostra azienda risale al 1977, anno in cui venne realizzato un primo impianto per la rigenerazione del polietilene. Che cosa significava all'epoca operare in un settore del genere? Avete incontrato difficoltà iniziali nel reperimento di risorse?

Tutto è nato da un'idea: "svuotare le discariche dalla plastica", riciclarla e riutilizzarla e quindi da un progetto antesignatamente "ecologico".
Il recupero delle materie plastiche negli anni '70 rappresentava sicuramente un'attività di tipo pionieristico, le materie plastiche (moltissime

Luigi Tonelli

per definizione) avevano caratteristiche molto diverse le une dalle altre, e non era quindi facile entrare nel settore, capirne la peculiarità e gestirne le potenzialità.
All'inizio riciclavamo plastica proveniente da prodotti quali sacchetti di plastica o confezioni di cosmetici, cercando di ottenerne granulato. La svolta arrivò quando cominciammo ad utilizzare la plastica proveniente dai tetrapak: da essi riuscivamo ad ottenere un granulato di ottima qualità che ha permesso alla nostra azienda di "decollare".
Vi era la necessità di sostenere ingenti investimenti per l'acquisto di macchinari specifici; fortunatamente abbiamo trovato banche disponibili a finanziare questo progetto (in questo senso gli istituti di credito sono stati nostri "partner"), ma siamo anche stati attenti a non eccedere mai nel livello di indebitamento.
Il primo mutuo garantito personalmente non mi ha fatto dormire per un po'.

Il Gruppo Polieco attualmente vanta ormai un mercato d'azione internazionale e sedi produttive in varie nazioni del mondo. Quali difficoltà avete incontrato quando avete cominciato la Vostra espansione all'estero? Le "piazze" estere si sono dimostrate tutte ricettive fin da subito? Quali sono in tal senso stati i vantaggi competitivi che avete effettivamente conseguito e che state conseguendo?

Dopo aver consolidato l'attività in Italia, con il raggiungimento di un volume d'affari tra i 5 e i 6 miliardi di vecchie lire, e quindi, ancora all'inizio, il nostro gruppo si è mosso verso l'estero, con il fine di reperire, anche in quei luoghi, nuove materie utili per il riciclo. Siamo stati attivi in Svizzera anche con la costruzione di un nuovo impianto che poi abbiamo ceduto, e in Germania con il reperimento di nuovi fornitori.
Il vero salto è poi arrivato quando, dalla produzione del granulato, cominciammo anche la produzione del tubo corrugato, che ci permise di fare il nostro ingresso in mercati importanti come la Francia e la Spagna. Ma aver cominciato a muoverci presto all'estero ci ha dato il vantaggio di credere nei mercati esteri e muoverci negli stessi con approccio positivo.
Per quanto concerne la produzione del tubo corrugato, ritengo che il futuro del Gruppo sia principalmente all'estero, in quanto in Italia il mercato è molto frammentato ed abbiamo ormai raggiunto una "massa critica" rilevante. Una crescita a livello Italia non può esserci se non con la creazione di nuove idee e nuovi settori. All'estero invece ritengo vi siano opportunità di crescita molto più rilevanti: il tubo corrugato è un prodotto difficilmente trasportabile da un luogo ad un altro, e questo crea buone opportunità per la creazione di nuovi impianti all'estero al fine di produrre *in loco* il bene.
Il discorso è invece diverso se parliamo del compound, dove il mercato è dominato da pochi grandi soggetti i quali però sono "limitati" dal fatto di poter vendere solamente grossi quantitativi di merce: di conseguenza la nostra azienda è riuscita a posizionarsi come fornitore di quantità più ridotte e quindi con un approccio più flessibile e a soddisfare una fetta di mercato ancora non servita.
Ovviamente per Polieco internazionalizzarsi ha comportato varie difficoltà tra cui la più cruciale: la scelta di uomini giusti, sia a livello di partnership che a livello di dirigenti *in loco*. Sono gli uomini la "variabile" più importante anche nell'attività di internazionalizzazione.

Avete un management mediamente giovane nel Vostro organico, ed uno dei cardini della Vostra azienda è l'attenzione al valore umano ed alla formazione. Potrebbe illustrarci meglio il significato di questo principio? Quali sono le qualità che la Vostra azienda maggiormente ricerca e richiede ad un giovane manager ed al personale in generale? Vengono attuati programmi di formazione all'interno del Gruppo?

Ho fondato io quest'azienda ed ho avuto io le idee, ma senza i miei manager ed il mio personale non sarei arrivato da nessuna parte. Loro sono stati assolutamente fondamentali nella nostra crescita. Che qualità ricerco nei giovani manager? Non sono alla ricerca di "superman" ma di persone dotate di onestà, buon senso, e voglia di fare. Sono pienamente convinto che a vincere sia la capacità organizzativa e non l'iperlavoro. Le persone devono essere messe in condizione di lavorare serenamente e non solo di "sudare troppo". L'imprenditore da parte sua deve avere il massimo rispetto dei suoi operai e dei suoi dipendenti, anche nel senso di metterli in condizione di lavorare bene.

Polieco è partita inizialmente dall'idea del recupero delle materie plastiche e dalla rigenerazione del polietilene, sviluppando in seguito prodotti quali il compound, il cavidotto corrugato, ed il tubo ECOPAL. In quale direzione presumibilmente si muoverà l'azienda nei prossimi anni? La strategia punterà più ad un ampliamento di gamma dei prodotti o più ad un consolidamento/miglioramento di quelli già esistenti?

Io punterò più al miglioramento di quelli già esistenti, sia in Italia che attraverso la crescita sui mercati esteri. Lascerò ai miei figli, se lo vorranno, lo sviluppo di nuove idee e nuovi progetti, augurando loro di continuare a far crescere questa azienda con la stessa passione e creatività con cui è stata cresciuta finora.

Come si presenta attualmente la concorrenza nel Vostro settore, e che rapporto avete con essa? Potreste considerare (ovviamente in un'ottica a lungo termine) l'ipotesi di fonderVi con altre realtà e/o di fare acquisizioni, o è un'opzione che escludete a priori? Quali strategie ritenete possano essere opportune per le aziende del Vostro gruppo?

In Italia il mercato del tubo corrugato è molto frammentato, le guerre di prezzi sono un evento abbastanza frequente e deleterio, soprattutto per i nostri piccoli concorrenti.

Abbiamo tentato delle acquisizioni in passato, ma abbiamo trovato piccole aziende a bassissima marginalità, tale quasi da non pagare i titolari per le quali gli stessi ci hanno proposto prezzi di acquisto proibitivi. Talvolta sono rimasto veramente allibito da questo comportamento. Penso quindi che in Italia abbandoneremo l'idea di acquisizioni.

Per espanderci all'estero invece punteremo più sull'autofinanziamento e nell'aiuto "bilanciato" delle banche: non mi è mai piaciuto avere tanti debiti. Sono convinto che per portare avanti un'azienda sia necessario seminare molto e tenere più risorse possibile all'interno della struttura, per poi raccogliere i frutti anche in un futuro lontano. Le aziende non devono essere spogliate delle loro risorse economiche e finanziarie.

In ogni caso, nel scegliere le modalità di crescita, tuteleremo, prima di ogni altra cosa, la serenità dei rapporti umani e dei nostri dipendenti.

Avete sempre dimostrato una forte etica aziendale tramite l'attenzione al fattore ambientale: prova ne è il fatto che sia MPB nel 1992 che Polieco nel 2005 sono state le prime aziende del settore a conseguire apposite certificazioni. Ritenete che preservare il territorio possa, in una prospettiva a lungo termine, garantire alle aziende del Vostro settore condizioni migliori per lavorare?

Ne sono pienamente convinto, ed è proprio per questo che abbiamo sempre sostenuto e continueremo a sostenere importanti investimenti sia nel settore ambientale che in quello della sicurezza sul lavoro.

Come in premessa citato, possiamo sicuramente considerare il Vostro Gruppo come un Gruppo di successo nell'ambito delle medie imprese. Siete un'impresa familiare ma proiettata verso il futuro. In un'epoca di globalizzazione, di successo per le grandi imprese conglomerate, ritenete esista un decalogo o comunque una serie di regole a cui le medie imprese nazionali si possono riferire?

Ho già esposto i vantaggi competitivi che penso siano la forza del nostro gruppo. Credo che lo possano essere per tutte le aziende: idee, uomini, voglia di fare, onestà, amore per l'azienda e pazienza.

So che è recentemente entrata a fare parte del Gruppo anche una società attiva nel settore della moda (la Domina): quali sono stati i vantaggi e/o i motivi di acquisizione?

L'attività è assolutamente sconnessa da quella principale del Gruppo. L'acquisizione di questa società è legata soprattutto ad un fattore affettivo, in quanto è un'impresa del mio paese di nascita che si trovava in difficoltà e non volevo vederla morire in quel modo. Cercherò di ottenere soddisfazioni anche con Domina. E' una scommessa, vediamo come va a finire.

Ogni tanto, mentre il Sig. Tonelli parla, guardo un quadro, con una foto del vecchio stabilimento, regalatogli dai suoi dipendenti con una frase: "Talune macchine possono sostituire molti uomini, ma niente può sostituire un grande uomo".

Finita l'intervista, mi congedo dal Sig. Tonelli con in testa non solo le cose che mi ha detto, ma il trasporto con cui me le ha dette. Quei valori umani profondi, non citati perché indicati in un codice deontologico/etico aziendale preconfezionato o in "motti" fatti da altri, ma perché incisi nella sua coscienza, nella consapevolezza di averne fatto un'arma di successo, mi danno fiducia perché talvolta ci si chiede se il successo si possa raggiungere senza compromessi e tenendo sempre "la strada maestra". Forse si può …

Federico Venturi
Dottore Commercialista