



di Piera Anna Franini

«**C**he battaglie. E che fatica» sospira Baldassarre Monge, 89 anni, 60 dei quali spesi a nutrire cani e gatti di mezzo mondo. È lui il creatore - nel 1963 - dell'omonimo marchio di cibo per animali, fondatore di un'azienda, a Monasterolo di Savigliano (Cuneo), al ventiduesimo posto nella classifica mondiale dei maggiori produttori di *pet food* (cibo per animali domestici) e al primo posto in quella nazionale in virtù di 500 milioni di fatturato: quintuplicato nell'ultimo decennio sull'onda crescente della *pet economy*, il giro d'affari legato agli animali domestici che in Italia vale più di tre miliardi, 2,5 dei quali generati da mercato del cibo per cani e gatti. Cinquecento dipendenti, 40 autotreni di proprietà in giro per l'Italia, 160 venditori, 350 milioni di lattine prodotte all'anno e distribuite in cento Paesi, questa la Monge in numeri. Che si completano con i sedici familiari nell'organigramma dell'impresa con il patriarca nel ruolo di presidente onorario, la moglie Emma Borretto in quello di presidente, il figlio Domenico, la figlia Alessandra e Franca amministratori. Chiudono il cerchio i nipoti, siamo infatti già alla terza generazione.

Oltre 50 anni fa Baldassarre Monge andava a visitare i clienti di persona, in bici e in treno, e molti gli domandavano che cosa ne facesse dei polli che non utilizzava e delle materie prime nobili che non venivano impiegate per uso umano: da lì l'idea di costruire un nuovo business.

Nel 2019 Monge ha realizzato 255 milioni di euro di fatturato e la società ha archiviato il 2020 con ricavi per 322 milioni (+21%), un'ebdita salita da 37,44 a 50,69 milioni e un utile passato da 19,87 a 24,16 milioni destinato per intero a riserva straordinaria.

La nostra conversazione non può che essere a più voci, anzitutto quella del fondatore Baldassarre Monge quindi dei figli Domenico e Franca.

L'INTERVISTA

BALDASSARRE MONGE

«La mia fortuna? Il licenziamento e il mio cane dal veterinario»

Il patron del cibo per animali, 89 anni, cominciò vendendo gli scarti di pollo tritati. E da lì costruì un impero da 500 milioni di fatturato

Ha fatto tante battaglie, ma alla fine la guerra l'ha vinta lei.

Baldassarre: «All'inizio è stata dura far passare il concetto di cibo in scatola per animali, mi ridevano in faccia e mi dicevano: 'Solo un matto può pensare di vendere quella roba lì'. Al primo appuntamento in banca per chiedere un prestito, il direttore mi ricevette dopo cinque ore di attesa. Erano ormai le otto di sera. E quel finanziamento non me lo diede».

Per la legge del contrappasso, ora siete nel salotto buono della finanza. Avete rilevato l'1% di Mediobanca...

Domenico: «Non siamo però dei trader. Papà da sempre compra azioni per patrimonializzare l'azienda. Una strategia coltivata fin dagli anni Ottanta».

Baldassarre Monge, partiamo da suo padre che a sua volta aveva avviato un'azienda nel settore avicolo.

Baldassarre: «Azienda è una parola grossa, commerciava polla-

me. Si era rifiutato di prendere la tessera fascista e così venne licenziato dalle Officine Savigliano: davano lavoro a tutti, uscirne portava dritti alla povertà. E così si inventò quest'attività».

E lei?

Baldassarre: «Spennavo polli con i miei, poi non avendo ancora la patente, montavo in sella alla bicicletta per andare alla fermata del treno e raggiungere Torino, mi mettevo nel piazzale della stazione di Porta Nuova e lì vendevo i nostri polli. C'era in giro tanta povertà allora. Dalle nostre parti, ma anche a Cuneo, tutti allevavano animali per consumo interno, non rimaneva che puntare sulla città più vicina. E così facemmo».

Domenico, lei è nato nel 1962, a un anno dalla fondazione di Monge. Che ricordi ha degli inizi?

Domenico: «Penso facessi la prima elementare quando in cucina con papà bollivamo nella pentola a pressione le scatolette per sterilizzarle. Poi comprammo un'autocla-

ve e la mettemmo nel garage, la trasformammo in una sterilizzatrice. Nella stanzetta vicina al macello macinavamo con un tritacarne le parti invendute del pollo, congelavamo il prodotto in frigoriferi di seconda mano poiché non potevamo permetterci quelli nuovi, il punto è che si guastavano subito. Via via ci attrezzammo, fu la volta della carne nelle lattine poi nelle vaschette quindi nelle lattine con il sistema *easy open*, l'apertura facilitata e via discorrendo».

Baldassarre: «A proposito di battaglie e dell'*easy open*. A una riunione dei produttori italiani di *pet food*, illustrai la mia idea di scatola a strappo. Fui bocciato in malo modo, ma io ero troppo convinto e persistetti. Andai a Parma per comprare una riempitrice ma anche lì il fornitore mi diceva che solo un pazzo poteva pensare di mettere carne per cani lì dentro usando quel sistema di apertura. Prese le forbici per dimostrare che c'erano altre alternative al mio metodo, ma finì per ferirsi a una mano».

Franca: «Papà era costantemente in auto, in su e in giù per l'Italia e io avevo l'incarico di accompagnarlo perché, non prendendosi mai delle pause, mamma temeva che si potesse addormentare alla guida. Ricordo la montagna di appuntamenti tra l'altro sempre in fondo alla giornata poiché il nostro prodotto non era considerato particolarmente interessante quindi ci dedicavano le fasce orarie residuali».

Per un capitano d'azienda non è facile cedere il timone ad altri. In casa Monge cosa è successo?

Baldassarre: «È filato via tutto liscio».

Domenico: «Per la verità, ci sono stati momenti di apertura e poi di chiusura, burrasche e schiarite. Ho quasi rischiato di essere diseredato (ride). Papà ora ispira pacatezza e moderazione, forse contribuisce la consapevolezza di essere sopravvissuto al Covid che due anni fa se lo stava portando via. Ma è assai battagliero, propenso al rischio, innamorato della sua azienda-creatura, e

per saperne di più

Baldassarre Giacomo Monge nasce nel 1934, secondogenito di tre figli. Suo padre Domenico aveva dato vita a un'impresa polivalente con due regole fondamentali. La prima: si devono ottimizzare i costi senza spendere più del necessario. La seconda: nulla si spreca, tutto si ricicla. È con questi principi che, qualche anno più tardi, Baldassarre trasforma l'esperienza di famiglia in un nuovo modo di concepire l'alimentazione per gli animali domestici. Mentre l'Italia di quegli anni è in grande trasformazione, e nelle case cani e gatti diventano parte del nucleo familiare, Baldassarre capisce che è necessaria una svolta nella loro alimentazione. E così introduce un nuovo approccio, sostituendo i classici avanzi di cucina con la carne di pollo inattivata e cotta a vapore. Nasce così la prima azienda di pet food in Italia. Un'altra intuizione decisiva: l'apertura facilitata. Mentre fino al 1975 le conserve e la carne in scatola erano vendute in barattoli che richiedevano un apriscatole, Monge lancia l'easy-open

Quando parlavo di scatolette mi ridevano in faccia. La banca mi rifiutò il prestito, ora ho l'1% di Mediobanca

Persi il lavoro alle officine Savigliano perché non volli prendere la tessera fascista e inventai un'attività

In un'azienda sana l'intelligenza deve prevalere sugli interessi singoli, altrimenti si sfaldano famiglie

Caprotti mi aprì le porte della grande distribuzione. Firmai il contratto direttamente con lui, c'era intesa

Mia moglie mi ha sempre sostenuto. Brontolava solo quando sterilizzavo le scatolette nella cucina di casa

quand'è così, non è facile per nessuno cederla».

Franca: «Spesso ho sentito papà dire che non sarebbe andato in vacanza perché si divertiva già a sufficienza lavorando».

Cosa è il lavoro per Baldassarre Monge?

Baldassarre: «È un dovere. Nell'Italia del dopoguerra, povera e contadina, si iniziava a lavorare da piccoli. Andavamo a scuola al mattino e di pomeriggio eravamo nei campi, si badava agli animali, alle pecore, alle mucche. Come dicevo, la mia famiglia non aveva la certezza dello stipendio della ditta di Savigliano, quindi per noi era ancora più dura. Io non sono andato oltre la quinta elementare».

Ha supplito la mancanza di studi con l'esperienza sul campo e un istinto innato per l'imprenditoria?

Baldassarre: «Però mi sono documentato con costanza. Da quando sono ragazzo, leggo e mi studio ogni giorno i quotidiani finanziari».

Nelle aziende famigliari gli affetti si mescolano con gli affari. Come vincere la sfida?

Baldassarre: «Anteponendo gli interessi dell'azienda a tutto il resto. Le discussioni vanno fatte, ma bisogna saper mediare e se serve fare passi indietro. L'intelligenza deve prevalere sugli interessi singoli. In caso contrario, si sfaldano le aziende e con esse pure le famiglie».

«Piccolo è bello» è stato lo slogan malsano di tanta imprenditoria del passato. Oggi è chiaro che il piccolo è bello solo se si sforza di crescere: concetto se



L'AZIENDA
L'azienda Monge a Monasterolo di Savigliano (Cuneo) è al 22esimo posto della classifica mondiale dei maggiori produttori di pet food e al primo posto nella classifica nazionale in virtù di 500 milioni di fatturato: quintuplicato nell'ultimo decennio sull'onda crescente della pet economy, il giro d'affari legato agli animali domestici che in Italia vale più di 3 miliardi, la maggior parte generati dagli introiti dei prodotti per cani e gatti



LA FAMIGLIA
Nell'organigramma dell'azienda ci sono 16 membri della famiglia Monge, con il patriarca Baldassarre, 89 anni, nel ruolo di presidente onorario, la moglie Emma Boretto in quello di presidente, il figlio Domenico, la figlia Alessandra e la figlia Franca nel ruolo di amministratori. Chiudono il cerchio i nipoti, la terza generazione di Monge attiva all'interno dello stabilimento



BERNARDO CAPROTTI
«Decisi di prendere un appuntamento con un rappresentante commerciale di Esselunga - ricorda Monge - Mentre ero in attesa, vedevo un tale, scoprii poi che era Bernardo Caprotti, il fondatore di Esselunga, passare sempre di fretta. A un certo punto si ferma e mi dice: «Lei è qui da più di un'ora. Con chi deve parlare? Anzi, accordiamo i tempi, venga nel mio ufficio, parli pure con me». Gli illustrai i nostri prodotti, le strategie di vendita. Uscii da quella stanza con un contratto firmato»

lei chiaro da subito.

Baldassarre: «Quando un'azienda non cresce va incontro al declino. Io ho sempre guardato oltre».

Cosa fece scattare la scintilla di una linea produttiva di cibo per cani e gatti?

Baldassarre: «Il mio cane stava male, non c'erano veterinari nella zona e così lo portai a Torino, arrivai che erano le dieci di sera. Inizia a parlare con il veterinario dell'alimentazione dei cani e andammo avanti tutta la notte. Sapendo che avevo una polifemia mi consigliò di nutrirlo con gli avanzi di pollo dopo averli macinati per bene. Cosa che feci. Di lì a un po' pensai che tutto questo poteva diventare un'attività organizzata. Partii».

In azienda è già entrata la terza generazione. Che principi ama passare ai propri nipoti?

Baldassarre: «Dico loro di essere leali, giusti a mangiarsi la parola. Non rubare e non regalare».

Perché non regalare?

Baldassarre: «Perché poi si creano delle aspettative, e come se si lasciasse aperta una porta in cambio di qualcosa. Meglio essere liberi dai lacci dello scambio merci».

Lei più grandi soddisfazioni?

Baldassarre: «Ho sempre trovato particolarmente gratificante relazionarmi con persone con le quali non c'è niente da discutere poiché intelligenti, dunque capaci di comprendere al volo».

Esempio concreto.

Baldassarre: «I nostri prodotti all'inizio erano destinati ai soli negozi specializzati, la grande distribuzione non ci considerava. Decisi

di prendere un appuntamento con un rappresentante commerciale di Esselunga. Mentre ero in attesa, vedevo un tale, scoprii poi che era Bernardo Caprotti (ndr, fondatore di Esselunga), passare da un ufficio all'altro sempre di fretta. A un certo punto si ferma e mi dice: «Lei è qui da più di un'ora. Con chi deve parlare? Anzi, accordiamo i tempi, venga nel mio ufficio, parli pure con me». Gli illustrai i nostri prodotti, le strategie di vendita. L'intesa fu immediata. Uscii da quella stanza con un contratto firmato. Esselunga segnava il decollo con la grande distribuzione».

Tante anticamere e porte sbattute in faccia. Ma non ha mai mollato...

Baldassarre: «Ci vuole tenacia nella vita. Se credi in qualcosa, coltiva, portalo in fondo. Ho raccolto tanti no e vissuto momenti frustranti come quando, cercando di introdurre nel mercato svizzero, a Ginevra mi sentivo dire: 'Guarda quel can e un italiano'. Acqua passata per fortuna. Ora la Svizzera è per noi un bel mercato».

Momenti divertenti?

Baldassarre: «Ah... il primo viaggio in Svezia. Anche lì, incredulità, ma via via riuscii ad avviare l'export anche con loro benché non parlassi né inglese né svedese».

Anche merito di un buon interprete?

Baldassarre: «No, no. Ero solo. Un po' a gesti, un po' no, no come mi, mi feci capire e soprattutto persuasi tutti della qualità di Monge».

Quanti animali ha in casa?

Baldassarre: «Tre cani e una serie

di gatti. Non riesco a immaginare la mia vita senza animali. Ricordo quando al rientro da un viaggio negli Stati Uniti il mio cane salì addirittura sul cofano dell'auto. I cani sono così, ti vogliono talmente bene che è impossibile non ricambiare, non puoi non affezionarti».

Cosa ha voluto dire avere al suo fianco Emma Boretto, sua moglie?

Baldassarre: «Mi ha sempre sostenuto, per fortuna. Ha creduto nel percorso che via andavamo costruendo, e l'ha condiviso fino in fondo. Giusto qualche brontolata all'inizio quando mi vedeva bollare le scatolette nelle sue pentole a pressione e in una cucina che teneva pulita come una sala operatoria».

L'economia legata agli animali domestici tocca lo zenit. Sono tempi d'oro per aziende come la vostra...

Domenico: «Entro i prossimi 7 anni abbiamo un piano di investimento da 150 milioni. Il nostro sito produttivo sta già arrivando a tre stabilimenti, per l'umido, per il secco più la piattaforma logistica. L'umido verrà separato in due unità: l'una per produrre lattine multiporzionare e l'altra per le monoporzionare».

Avete conquistato cento Paesi partendo dal?

Domenico: «Dai primi viaggi di papà ed in che, alla guida dei nostri primi camion, facevo carico e scarico di materia prima e dei nostri prodotti. Percorrevo tutta l'Italia, sono andato persino sull'Isola d'Elba. Un'esperienza che mi ha consentito di entrare nel vivo di tante aziende valutandone il funzionamento».