

Marco Boglione e Adriano Moraglio

Piano piano che ho fretta



Imprenditore è bello!

Basic Edizioni

Marco Boglione e Adriano Moraglio

Piano piano che ho fretta

Imprenditore è bello!

BasicEdizioni

Proprietà Letteraria Riservata
© 2009 Marco Boglione e Adriano Moraglio, Torino
Release 1.1.6
Seconda edizione digitale del 10 gennaio 2011

Ai nostri figli

PROLOGO
Corrispondenze

Un'amicizia

Marco e io ci conosciamo da tempo. Avevo cominciato a seguirlo per la mia attività di giornalista al tempo in cui ricopriva incarichi istituzionali, più precisamente da quando era diventato presidente della Film Commission e in seguito aveva ricevuto lo stesso incarico per la Itp (Investment in Turin and Piedmont), l'Agenzia che, in quegli anni, aveva il compito di attirare investimenti esteri in Piemonte. Conoscendolo, avevo provato un'immediata simpatia nei suoi confronti. Inoltre era assolutamente evidente che aveva deciso di offrire, in ambito pubblico e per un certo periodo, la sua esperienza di imprenditore. E il tutto senza mirare ad alcun guadagno, il fine cioè di ogni attività imprenditoriale.

Nella primavera del 2008 però, spinto dal desiderio di tornare a parlare con lui, feci in modo che potessimo incontrarci. Non dovevo intervistarlo per il mio giornale e nemmeno raccogliere informazioni particolari sul suo gruppo, BasicNet, proprietario dei celebri marchi Kappa, Robe di Kappa, Jesus Jeans, Superga, K-Way. L'ultima volta che ci eravamo visti era stato per una serata di jazz che avevo organizzato e alla quale aveva partecipato con sua "moglie" Stella (spiegherò in seguito il perché di queste virgolette). Gli dissi che andavo matto per la pizza e lui

mi invitò in quello straordinario locale che è la pizzeria dei Fratelli La Cozza, proprio a ridosso dell'head quarter di BasicNet, a Torino, e sotto quei tetti storici che avevano visto gli albori dell'attività industriale sin dal 1916, cioè da quando Abramo Vitale – un cognome che entrerà nel Dna dell'esistenza di Marco Boglione – diede vita alla Società Anonima Calzificio Torinese.

Seduti a un tavolino sistemato sulla balconata dell'enorme open space della pizzeria, mangiammo e parlammo a lungo.

Passò del tempo, ma sentivo dentro di me forte il bisogno di riprendere le fila di quel discorso. Inutile dire che finimmo nuovamente davanti a una pizza dei Fratelli La Cozza. Fu lì che Marco mi rivelò che avrebbe proposto al consiglio di amministrazione un suo desiderio singolare, ma, ai miei occhi, straordinario. Disse che le cose andavano bene e che in occasione dei venticinque anni della nascita di BasicNet, un'attività imprenditoriale cominciata con il nome di Football Sport Merchandise, gli sarebbe piaciuto far avere a tutti i dipendenti del Gruppo un premio speciale, una "quindicesima mensilità", e aggiunse che era disposto a mettere a disposizione circa un milione di euro. Dopo aver valutato bene la portata di quella decisione, mi resi conto che avevo di fronte a me un uomo che concepiva la sua attività di imprenditore in un modo del tutto nuovo, anzi rivoluzionario. Mi diceva: «Abbiamo passato anni difficili, molto pesanti anche sul piano dell'umore, tutti hanno stretto i denti e nessuno si è lamentato; adesso le cose vanno decisamente molto meglio e il peggio sembra alle spalle; top management e azionisti sono più sereni. Sarebbe un vero peccato se la Basic fosse un'azienda in cui quando c'è da piangere piangono tutti e quando c'è da ridere ridono solo in pochi».

Tra un boccone e l'altro gli lanciai l'idea di scrivere la sua storia. Non mi disse sì, ma mi spiegò che gli ero sim-

patico e che della cosa si poteva anche parlare. E ora eccomi qui che lo aspetto nella sala del consiglio di amministrazione, una stanza strana ed elegante al tempo stesso, con i microfoni sistemati al soffitto invece che sul piano dei tavoli. Su altri tavoli, allineati ai muri, sono sparsi libri illustrati, bottigliette d'acqua minerale, statuette di soggetto militare provenienti dalla Cina, scarpine da ginnastica tricolori della Superga (da quelle che possono andare bene a un bambino di quattro-cinque anni a quelle più grandi). Su un muro campeggiano tre gigantografie: quello splendido sedere di donna in hot pants in jeans che negli anni Settanta provocò un vero scandalo e rese celebre il brand Jesus Jeans; e poi Moreno Torricelli con la tuta della nazionale italiana con il marchietto Kappa in bella evidenza; in mezzo alle due foto, c'è quella di un uomo e di una donna che si abbracciano sensualmente, un altro simbolo delle campagne pubblicitarie della Robe di Kappa negli anni Settanta.

La sala dà sul cortile interno del "villaggio" di BasicNet sul quale si affacciano lo Spaccio, il Gigastore, il supermercato, il bar – tappezzato di fotografie storiche dello stabilimento del Maglificio Calzificio Torinese dei tempi che furono –, il punto vendita della Superga, una filiale della Banca Monte dei Paschi di Siena, la lavanderia, l'agenzia di viaggi, il parcheggio multipiano e, per l'appunto, la pizzeria Fratelli La Cozza. Il cortile si apre poi sull'ingresso principale della cittadella commerciale, con l'antica guardiola su corso Regio Parco. Aspetto: sono entrato dall'ingresso principale, dalla piazza intitolata al grande "maestro" di Boglione, Maurizio Vitale.

Marco apre la porta del suo ufficio e, dopo avermi salutato con calore come suo solito, si siede dall'altra parte del tavolo e comincia a raccontarsi.

La cosa è tornata a ripetersi per un certo tempo. Ho preso pagine e pagine di appunti, il più delle volte in silenzio,

rimontando poi il tutto a modo mio, ma fedele a ciò che avevo ascoltato. Così fa un cronista: non è lui che deve parlare, ma il personaggio che ha scelto...

Marco ha poi rivisto il suo racconto, aggiungendo, correggendo, riscrivendo, con l'aiuto insostituibile della mitica Roberta, la sua segretaria. Poi anch'io ho ripreso in mano tutta la narrazione, comprese le mie parole. E ora ecco qui il frutto dei nostri incontri e di questo intenso lavoro. In amicizia.

PARTE I
Ciò che ci interessa

La traccia

Quando ero un bambino per un po' ho sognato di fare il presidente degli Stati Uniti. Avevo cinque o sei anni ed ero affascinato da John Fitzgerald Kennedy e da tutta la sua famiglia. Mi dicevo: «Da grande farò quel mestiere». Avevo una decina d'anni quando però sentii al telegiornale che Henry Kissinger (allora consigliere speciale per gli affari della sicurezza nazionale e uno degli uomini politici più potenti del mondo) non sarebbe mai potuto diventare presidente degli Usa perché era nato in Germania. Allora capii che dovevo abbandonare il mio progetto: niente da fare, non c'era neanche un miliardesimo di possibilità. Cambiai sogno immediatamente e passai al pilota di Formula 1, ma anche questa volta dovetti abbandonare il mio progetto. A quei tempi i piloti rimanevano spesso vittime di incidenti mortali e proprio in quel periodo persi due dei miei idoli – Jim Clark e Lorenzo Bandini –, ma non fu quello che mi fece desistere. Il fatto è che capii ben presto che, in quel mondo, si diventava qualcuno solo se c'era chi ti sponsorizzava o se in famiglia c'era già quella passione, ma non era il mio caso. Continuai però per molto tempo, naturalmente senza dirlo a nessuno, a immedesimarmi in quel ruolo soprattutto mentre guidavo.

Ben presto pensai che avrei potuto fare l'imprenditore. Ma era un'idea che andava e veniva. In famiglia la mia progettualità era vista con simpatia; ovviamente, però, non ero preso sul serio. Per qualche tempo mi concentrai su un'altra mia grande passione che mi consentiva di sognare, la fotografia, e intanto mi davò da fare, non senza fatica, per portare avanti gli studi, cosa che la mia creatività e voglia di vivere rendeva abbastanza problematica, al punto che in terza liceo chiesi di essere messo in collegio per venirne fuori.

All'Istituto Filippin di Paderno del Grappa, lontano da casa, incontrai uno di quei buoni maestri che hanno segnato la mia vita. Il suggerimento netto e senza appello era: «Fa' il tuo dovere qui per poter fare poi nella vita tutto quello in cui credi». Ma questa è una storia che dovrò essere raccontata bene.

Intanto devo dire che, a un certo punto, terminati gli studi liceali, stavo per cedere. Hai sentito bene, Adriano, sì, proprio per cedere. Stavo cioè per non dare ascolto alla voce dei miei sogni. Per assecondare i consigli provenienti dalla mia famiglia, mi iscrissi al ciclo di studi universitari che meno rappresentava le mie attitudini e aspettative: il Politecnico. Insomma, non sarei mai stato un fotografo e neppure un medico, mio ultimo rilancio, questo, per evitare di studiare per diventare ingegnere perito navale, l'ambizione del papà. Per fortuna, riuscii ben presto a fuggire da quell'incubo che paralizzava la mia gioia di vivere e mi costringeva a una condizione che odio: non sentirmi utile a nessuno, compreso me stesso. Quell'anno e mezzo fu forse il più triste della mia vita.

In quel periodo, fortunatamente, incontrai Maurizio Vitale. Da quel momento avrei vissuto dieci anni straordinari e pieni di entusiasmo, passione e allegria al fianco di quello splendido uomo e imprenditore che era Maurizio.

E ora, passando per alterne vicende, come un capitano di una nave che si ferma in porto il tempo necessario per le riparazioni e i rifornimenti, navigando da un approdo all'altro, eccomi qua. Forse solo a metà del mio primo giro del mondo. Con la speranza e la voglia di fare ancora tante miglia, con dentro uno spirito che mi spinge a uscire e ad affrontare altre traversate dal destino incerto. Con il rischio statisticamente alto di essere, alla fine, ingoiato dalle onde, perdendo, di colpo, tutto quello che ho guadagnato nei miei primi cinquant'anni e che avrei, come mi continuano a dire in tanti, pieno diritto di godermi cominciando a rischiare di meno.

Ho il desiderio di capire che cosa è successo fin qui. E mentre lo scopro per me, Adriano, lo racconto anche a te.

Perché non voglio stare al sicuro in porto? Perché ho fatto tutte queste miglia? Perché, dal momento che non ho grandi bisogni e ho abbastanza soldi per soddisfarli, voglio continuare a mettermi in gioco rischiando di farmi del male? Perché, da piccolo, volevo essere un bravo ragazzo. Volevo crescere, essere stimato, essere soddisfatto, avere una famiglia, essere utile e condurre con onore questa esperienza straordinaria che è la vita. Perché la cosa peggiore è rendersi conto di aver fatto male qualcosa e non poter tornare indietro. Perché voglio a tutti i costi evitare di dovermi dire un giorno «Mi dispiace». È stata questa la spinta che ha dettato le mie scelte e i miei atteggiamenti. E credo che tutti i ragazzi, in fondo, vogliano quello che io ho vissuto fin qui. Tutti i bambini sognano di essere bravi ragazzi. Cioè bravi uomini.

Ai giovani

Caro Adriano, prima di entrare nel vivo del racconto della mia vita devo precisare perché ho accettato di soddisfare la tua curiosità. Quali sono le mie intenzioni. Ciò che desidero è far venire ai giovani la voglia di diventare imprenditori. Sia chiaro sin dall'inizio: non ho alcuna intenzione autoreferenziale in questo dialogo con te. Non intendo celebrare anniversari o successi: mi interessa solo cercare di convincere chi leggerà queste pagine che il mio mestiere è bellissimo. Da parecchio tempo, ormai, sento il bisogno sempre più forte di contestare i luoghi comuni con i quali vengono presentati gli imprenditori attraverso un caleidoscopio di interessi politici, morali e mediatici di ogni genere. Con il risultato che, alla fine, i giovani, nella maggior parte, sognano sin da bambini di fare i calciatori o le veline e in pochi, troppo pochi, di creare delle aziende, di farle crescere e di diventare leader nel mondo degli affari. E tutto questo, secondo me, con conseguenze catastrofiche per l'economia e per il progresso sociale del nostro Paese.

Tante volte mi sento dire che sono un imprenditore "diverso" e questa è una cosa, tra le poche, che mi irrita un po'. A mio avviso gli imprenditori, in quanto tali, sono tutti uguali: sono tutte persone che inseguono

un sogno o che, in modo apparentemente incosciente, vanno incontro a rischi pazzeschi con l'entusiasmo dei bambini che, per l'appunto, sognano di giocare un giorno in una grande squadra di calcio e di vincere il pallone d'oro e la Champions League. Oggi, purtroppo, dalle nostre parti l'imprenditore non è sentito con questo spirito. Anzi, se chiedi alla gente come consideri la "categoria", il risultato è sconcertante. L'imprenditore è visto come un qualcuno che vive di rendita di posizione, che fa tutto per il denaro, che sfrutta gli altri. Come se non bastasse, è immancabilmente arido e pensa solo ai suoi interessi. Incredibile...

Eppure la grande maggioranza la pensa proprio così e, come dicevo, nella lista dei sogni dei giovani questa professione praticamente non esiste, mentre nell'interesse di tutte le società occidentali dovrebbe essere al primo posto.

Indubbiamente questo è un problema che coinvolge tutti: la scuola, le parrocchie, i partiti politici, i media, ma soprattutto le famiglie. È in casa, quando sono piccoli, che i bambini cominciano a sognare ed è lì che dovrebbe intervenire un processo esattamente opposto a quello che si verifica oggi nella stragrande maggioranza dei casi: si dovrebbe assecondare la loro fantasia e incoraggiare la loro naturale predisposizione a sognare una vita di successo, ovviamente mettendo in evidenza il rischio che si deve affrontare per raggiungerla. La figura dell'imprenditore dovrebbe essere messa tra le prospettive nobili e meritorie che i bambini hanno davanti a sé.

Io sono stato fortunato perché a me è successo proprio così e a questo proposito mi considero veramente un privilegiato. Sicuramente per diventare quello che sono ci ho messo molto di mio e la fortuna ha fatto poi la sua parte, ma non è stata certo una passeggiata arri-

vare fin qui. Se l'ambiente familiare, scolastico e sociale nel quale sono cresciuto fosse stato quello di molti miei amici – aspirazione a un posto fisso, attenzione a non farsi sfruttare, non mettere mai tutto in gioco, con l'aggiunta di tentazioni latenti di modelli sociali alternativi all'economia di libero mercato e al capitalismo – probabilmente non avrei neppure provato a diventare un imprenditore.

È allora ecco quello che maggiormente mi interessa: riuscire a convincere i giovani che i sogni possono *anche* realizzarsi. Ciò detto, sgombriamo subito il campo da un alibi che spesso sento circolare tra giovani e meno giovani: «È meglio non sognare per non rischiare le delusioni cocenti dell'insuccesso». Un alibi così innaturale e assurdo che può portare perfino all'immobilismo. Certo, me ne rendo conto: pensare che i sogni possano realizzarsi significa accettare il rischio che non si avverino, perché lanciarsi in questa o in quella avventura – di impresa o di vita – implica sempre una molteplicità di fattori che non dipendono tutti da noi. Senza dimenticare che quando uno cerca di realizzare qualcosa che altri non hanno ancora fatto, spesso si leva un coro di voci per ammonirlo che la sua idea è sbagliata e che non lo porterà da alcuna parte. E siccome uno non è un alieno o un pazzo ascolta i consigli ma vuole comunque fare. È una situazione che mi è capitata spesso. Tante volte mi sono chiesto che cosa fare quando è la mia stessa intelligenza a indicarmi che quanto vorrei realizzare potrebbe non succedere.

Il rischio di intraprendere

Il problema di fondo sta nel fatto che nella gran parte dei casi la gente pensa di lanciarsi in un'impresa solo quando intravede grandi probabilità di successo. Io, invece, ho sempre fatto cose che in partenza, almeno secondo gli altri, avevano pochissime probabilità di riuscita. Ma se questo è il punto di inizio la logica impone che, proprio perché c'è un forte rischio, si debba agire con il massimo dello slancio e dell'energia. Insomma, è evidente: poste queste condizioni, l'avvio è sempre drammaticamente incerto.

L'incertezza deriva dal fatto che una parte ed è quasi sicuro che il risultato non arriverà. Però sia ben chiaro: "quasi" sicuro. Questa è stata, se ci penso bene, l'ottica con cui ho affrontato la realtà nella mia storia di imprenditore. Questa è la mia esperienza: fare diversamente significherebbe escludere dall'orizzonte dell'avventura imprenditoriale quella componente di destino che non dipende da te e che, invece, va presa in considerazione come un vero e proprio valore aggiunto. Facciamo un esempio: se uno compra un biglietto della lotteria, perché lo fa? Perché pensa di avere almeno una possibilità su un miliardo di vincere. Sa che con ogni probabilità perderà, ma non può escludere a prio-

ri che il sogno di vincere possa realizzarsi. È a tale livello che scatta quel meccanismo che chiamiamo capacità di distinguere: distinguere tra battaglie che si possono vincere, anche se con pochissime probabilità, e quelle che sicuramente si concluderanno con una sconfitta. È il momento della valutazione, è il momento in cui sei solo. Ma se uno si abitua a fare le cose per se stesse, perché crede cioè che possano realizzarsi, bene, siamo sulla strada giusta. È un po' come sfidare il destino provocandolo e quasi "giocandoci contro". C'è una frase che la scrittrice Marguerite Yourcenar, nel suo *Memorie di Adriano*, attribuisce al grande imperatore romano che era anche un filosofo: «Volevo trovare la cerniera ove la nostra volontà s'articola al destino». Ecco, mi ci identifico pienamente.

Qualcuno dirà che parlo così perché mi è andata bene. Penserà ai piccoli e grandi successi di BasicNet e dei suoi marchi (Kappa, Robe di Kappa, Jesus Jeans, K-Way, Superga); ai trascorsi di successo in Borsa; alla trasformazione di una vecchia fabbrica di 20.000 metri quadrati – che tutti volevano abbattere per farne un condominio residenziale – e che invece è stata trasformata in un "villaggio" multifunzionale, moderno, divertente e redditizio. Si penserà alla mia situazione di armonia familiare e prosperità. Ma credimi, Adriano – e ogni imprenditore può testimoniare –, ci sono giorni in cui tutto va per il meglio e altri in cui è un disastro. Momenti in cui le contrarietà sembrano aver partita vinta, in cui le certezze vacillano, in cui si comincia seriamente a pensare a come mettere in salvo i "passeggeri" quando si sa ragionevolmente che un'altra sola onda farebbe affondare la nave. Mi è capitato diverse volte: quando la situazione è veramente critica te ne accorgi anche dalle facce delle persone che incroci e che ti guardano come un morto che cammina.

In questi casi il mondo si divide in tre categorie. Quelli che, scuotendo la testa, fanno finta di essere tristi facendoti però capire che loro ti avevano avvertito («Io te l'avevo detto...»). Quelli che, sinceramente dispiaciuti, non capiscono bene quello che ti sta succedendo, ma che cercano comunque di rincuorarti: che tenerezza! E infine quelli che, invece, ti conoscono a fondo, ti vogliono bene e ti fanno coraggio per davvero, ricordandoti che tu hai sempre creduto in quello che hai fatto e che di conseguenza il fallimento non sarebbe un dramma. Come, in fondo, non lo è la morte per un soldato leale e coraggioso che “ci rimane” al fronte. In questo senso un grande insegnamento lo ricevetti a diciassette anni, quando morì il mio nonno materno e la mamma ci lesse i vari testamenti che aveva scritto mentre era in vita. Lui aveva partecipato alle due guerre mondiali (la seconda da volontario perché era stato gravemente ferito nella prima). Mia madre è nata nel 1927 e di conseguenza, quando lui era al fronte, era una ragazzina. Mi colpì in modo straordinario un passaggio dedicato alla sua unica figlia: «Se non torno non piangere per me. Io sono felice, perché sono morto per qualcosa in cui credevo tanto e che amavo tanto, come te. L'Italia». Come dire: una barca è al sicuro in un porto, ma non è fatta per quello.

E allora? E allora bisogna fare le cose con tutto lo slancio e la volontà possibili, anche se la ragione fa pensare che quella particolare impresa riuscirà solo grazie a uno straordinario colpo di fortuna. Rimane il fatto che uno deve sempre agire come se l'obiettivo debba essere centrato a ogni costo. È una virtù, questa, che non puoi comprare e che non è frutto dello studio. È un qualcosa di innato che hai dentro, ma che puoi molto migliorare osservando gli altri.

Sono sempre più convinto che i migliori maestri sia-

no quelli da cui si impara senza che loro ti insegnino niente. In questo senso nella mia vita ne ho avuti di straordinari. Li cito subito: la mia tata, la «signorina»; mia madre; fratel Roberto Sitia; più tardi il mio amico Maurizio Vitale e Gianluigi Gabetti. Sono state loro le persone da cui ho imparato ciò che ho detto fin qui: saper fare le cose in modo diverso dal pensare comune; il valore del ragionare in modo autonomo. Finché una cosa rimane nella mente che l'ha intuïta o concepita continuerà a essere pura fantasia e con il passar del tempo tenderà a trasformarsi in una cosiddetta sega mentale. Ma se prende corpo allora...

PARTE II
Dove nasce un imprenditore

Le origini

Sono nato il 9 maggio 1956, terzo di tre figli maschi di una famiglia torinese, borghese e appartenente al ceto medio-alto. Non tardai ad avvertire le conseguenze del boom economico degli anni Sessanta. Come pure ricordo bene la fine di quegli anni, quando tutto cominciò a complicarsi.

Avevo la fortuna di vivere, e lo dico senza timore di esagerare, in una famiglia perfetta. Perfetta nel senso che era quel tanto diversa dagli stereotipi di quegli anni grazie, soprattutto, al carattere e alla personalità di mia madre. Se ripenso oggi a *nostra* madre (dico così perché è stata la stessa cosa anche per i miei fratelli, rispettivamente maggiori di quattro e otto anni), devo riconoscere che è stata l'anello di congiunzione tra quel mondo e il futuro, e questo ha fatto la differenza nell'educazione che abbiamo ricevuto e ciò è stato determinante in un contesto che, per ovvi motivi, era portato al conservatorismo.

Più precisamente, la nostra era una famiglia per nulla fuori degli schemi, ma il carattere, la personalità e le esperienze di nostra madre sono riusciti a darci quella spinta in più e alla fine tutti noi fratelli abbiamo fatto la stessa cosa, gli imprenditori, sia pure in ambiti diversi, con approcci molto differenti, ma con risultati simili.

E questo perché il punto di partenza è stato lo stesso, e cioè quella scarica di adrenalina che nostra madre sapeva trasmetterci dicendo che dovevamo farci una posizione, contare su di noi, non piangerci mai addosso per le cose andate storte, concepire la vita come una scalata verso qualcosa di bello, di serio, da compiere con attenzione e da non affrontare con superficialità. Non è casuale che i miei primi anni di vita siano stati piuttosto difficili. Ho scoperto molto tardi di essere dislessico.

Sì, Adriano, faccio una fatica inenarrabile a leggere. Non puoi immaginare quanti errori di ortografia riesca a commettere nonostante rilegga innumerevoli volte quello che ho appena scritto. Quando andavo a scuola la mia dannazione erano i temi; grandi ragionamenti costellati di banali errori di ortografia, inversione o sostituzione di lettere, “h” messe dietro la “a” invece che davanti e via dicendo. Non ho alcun problema ad ammettere che sul lavoro sono stato salvato dai programmi di correzione automatica dei pc.

A quei tempi l’attenzione che la scuola riservava a quel genere di problema era pari a zero. I bambini che soffrivano di tale disturbo finivano per essere classificati come “cattivi” perché andavano male a scuola, perché erano irrequieti, perché invertivano le lettere quando leggevano. Così, su suggerimento dei Fratelli dell’Istituto San Giuseppe, a Torino, fui ritirato dalla prima elementare. Avrei corso il rischio di essere bocciato e tanto valeva risparmiarmi quell’umiliazione. Fui salvato da una meravigliosa scuola pubblica periferica, a poche centinaia di metri da dove abitavamo. La mia maestra guidava una pluriclasse; due degli allievi erano suoi figli e ci capitò anche di essere solo in cinque.

In questa nuova scuola trascorsi cinque anni molto belli. Il mio compagno più caro si chiamava Walter e siamo ancora amici.

L'altra figura di riferimento di quegli anni fu mio nonno materno. Mi piaceva stare con lui: appassionato di modellismo, i suoi riferimenti erano l'officina e la montagna. Per tutto il resto si faceva gestire pazientemente dalla moglie e dalla figlia. Aveva la passione dei trenini ed era capace di aggiustare tutto. In occasione del Natale e quando compivo gli anni i suoi regali erano trapani, seghe elettriche, cassette degli attrezzi. Molti di quegli utensili li ho e li uso ancora. Tra le persone che mi sono state vicine in quel periodo ricordo anche la mia «signorina», una ragazza di Termoli. Nel dopoguerra, per ragioni economiche, era stata mandata in convento dalla sua famiglia, ma lei, non avendo la vocazione, l'aveva abbandonato per fare la bambinaia. Continuava a ripetermi che, da grande, mi avrebbero fatto Papa perché ero bello e intelligente. Quella prospettiva, però, non mi entusiasmava affatto perché già allora sapevo che i preti non potevano sposarsi e così mi dicevo che era molto meglio fare il presidente degli Stati Uniti.

C'erano anche le due nonne, molto presenti e infinitamente diverse tra loro. La mamma, purtroppo, era malata; le avevano diagnosticato un cancro che non aveva e per questo l'avevano operata. L'intervento era andato malissimo e i medici – incredibile – speravano che morisse per imputare il suo decesso alla malattia e non a una tremenda vicenda di malasanità che meriterebbe un libro. La disperazione di perderla indusse mio padre a una azione coraggiosa e molto rischiosa, insolita per il suo carattere. Contro il parere di tutti i baroni della medicina torinese, sodali del medico colpevole di quel disastro, trasferì sotto la sua responsabilità la mamma – a cui erano state date solo poche ore di vita – a Genova. Qui Edmondo Malan, un grand'uomo e galantuomo, chirurgo cardiovascolare di fama mon-

diale, che non aveva intralazzi con la lobby della medicina torinese, tentò con successo un intervento molto complesso per porre rimedio allo scempio che avevano compiuto sulla mamma recidendole arteria e nervo femorale durante una banalissima, e peraltro inutile, operazione per asportarle l'utero.

Dopo qualche mese la mamma tornò a casa, ma ci vollero diversi anni perché, nonostante la sua grinta, potesse riprendere una vita pressoché normale. Questo periodo è il primo della mia vita che ricordo lucidamente. Mi tornano in mente con un'estrema chiarezza tantissimi episodi: le giornate di scuola, le ore con i nonni, le lunghe chiacchierate con la «signorina», i discorsi "da grandi" che facevo con il mio amico Walter. Mi sorprende sempre come siano lucidi e netti i ricordi della mia vita a partire da quel momento (la malattia di mia madre).

In particolare, ci sono due fotogrammi della mia primissima infanzia che mi sono rimasti impressi nella mente. Il primo è sicuramente la pietra miliare della mia memoria cosciente perché tutto parte da lì. Ero molto piccolo, poco meno di due anni, credo. Era primavera. Abitavamo a San Vito, a Torino, in una bella villa che papà e mamma avevano costruito proprio l'anno in cui ero nato. La casa sorgeva su una parte di terreno di proprietà della famiglia della mamma, che aveva numerosi cugini. Alcuni vivevano nella vecchia Villa Nina, una costruzione del Settecento che il nonno della mamma aveva comprato ai primi del Novecento e così chiamato in onore della moglie. Altri avevano invece costruito case sul terreno della villa. Vivevamo così in una specie di comunità di cugini di tutte le età. Io, allora, ero il più piccolo. Bene, un giorno, come spesso capitava, si decise di andare in gruppo a fare una passeggiata alla fontana. La collina era servita ottimamente

da tante fontanelle municipali – eleganti colonnine di ghisa verniciate in verde con in cima una testa di toro in bronzo, con tanto di corna, che dalla bocca gettava acqua fresca in continuazione. Io ero sul passeggino tenuto da Francesco, il mio fratello più grande che aveva una decina d’anni, sotto gli occhi attenti della «signorina». La strada era in discesa e ricordo, come se li avessi davanti agli occhi, tanti bambini vocianti e felici. Quando fummo vicini alla fontana, Francesco, per fare il bullo, lasciò andare il passeggino che ovviamente accelerò. Provai una sensazione di vuoto prima che qualcuno lo bloccasse. Quei pochi istanti di terrore sono rimasti stampati nella mia mente e sono la prima testimonianza cosciente che ho della mia comparsa sulla terra. Per fortuna il terrore di quegli attimi svanì presto, coperto dalle grida divertite dei bambini e dalla sgridata che Francesco si beccò dalla «signorina».

Un capriccio, un pesce, il primo contratto

L'altro fotogramma della mia infanzia che ho stampato nella memoria riguarda il periodo della malattia della mamma. Lei era persuasa di non poter sopravvivere a lungo e forse per questo era diventata molto presente e indulgente nei miei confronti. Nell'aprile del '62 passammo insieme due settimane ad Alassio, alla pensione Eden. Al ritorno sarebbe stata operata e così desiderava stare un po' di tempo sola con me perché temeva che, essendo così piccolo, non avrei ricordato niente di lei se non fosse riuscita a cavarsela.

Un giorno le chiesi di portarmi a pescare al porto. Lei mi comprò subito la canna da pesca e, dal momento che nel negozio vendevano anche delle piccole macchine fotografiche, me ne acquistò una.

Andammo al porto dove riuscì a convincere un marinaio ad aiutarla a togliere il sedile posteriore della sua FIAT 600 e poco dopo il "signorino" era comodamente seduto in poltrona sulla banchina aspettando il pesce che, naturalmente, non arrivò. A fine mattinata il mio rifiuto a mollare fu categorico. Mi ero messo in testa che volevo una foto con una preda e, per di più, scattata con la nuova macchina fotografica. Il capriccio quella volta fu immenso e finì solo dopo essere andati a com-

prare un bel pesce in pescheria e averlo immortalato – con la mia nuova macchina fotografica – attaccato alla canna. Il senso di colpa per quel capriccio mi tormentò per anni, ma non dimenticherò mai la soddisfazione che ancora oggi traspare dal mio sorriso in quella foto.

Nella primavera del '66, quando frequentavo la quarta elementare, si verificò un episodio che ha una certa rilevanza per il contesto e lo scopo di queste nostre chiacchierate: il mio primo vagito imprenditoriale. Una domenica pomeriggio, mentre giocavo per strada con alcuni bambini e il mio amico Walter, commisi una vera stupidaggine che poteva costarmi carissima. Maneggiando impropriamente una pistola scaccia cani neanche tanto giocattolo – a quei tempi il tema della sicurezza dei giocattoli era pressoché inesistente – esplosi un colpo la cui fiammata finì direttamente nei miei occhi ferendoli seriamente. Fu un incidente grave a causa del quale dovetti trascorrere un mese all'ospedale Oftalmico – due settimane con gli occhi completamente bendati – e subire tre o quattro interventi per rimuovere tutti i resti della polvere da sparo. Per rendermi meno opprimente tutto quel tempo che dovevo passare al buio la Mimma, così veniva chiamata la nonna Angelica, la mamma della mamma, mi insegnò a lavorare all'uncinetto. In pochissimo tempo imparai il facile punto catenella e cominciai a fare le presine da pentola e a venderle poi ai vari parenti e amici che venivano a trovarmi. Il prezzo era di 500 lire ciascuna. Alla fine ero arrivato a farne una dozzina al giorno. A quei tempi 5 o 6.000 lire al giorno erano una fortuna, e non solo per un bambino; la FIAT 500 costava 500.000 lire e io in un mese ne tirai su quasi 150.000! Quelle presine erano talmente tante che girano ancora oggi per le case di famiglia. Lavorare mi aiutò moltissimo e forse ci presi gusto proprio in quella circostanza.

Terminate le scuole elementari ritentai, alle medie, l'avventura scolastica all'Istituto San Giuseppe. In quel periodo presi coscienza di un problema che fino ad allora non avevo considerato tale, anzi a dire il vero aveva costituito per me una sorta di privilegio. Mi riferisco al soffio al cuore congenito che sapevo di avere, ma di cui ero molto fiero perché tutti ne parlavano e poi perché mi evitava di fare qualsiasi tipo di commissione per papà e mamma andando su e giù per le scale di casa, perché non potevo affaticarmi. Meno contenti erano i miei fratelli che privi di alibi dovevano, loro malgrado, sbattersi anche per me. Io non potevo permettermi le fatiche (anche derivanti da giochi) dei miei coetanei, privazione che però compensavo con altri vantaggi come quello, per esempio, di avere molto presto un motorino invece della bicicletta.

Dal momento che abitavamo in collina, mia madre era terrorizzata dal fatto che andassi in bicicletta in salita e mi sottoponessi a sforzi che il mio fisico, in teoria, non poteva tollerare. In effetti era molto difficile rispettare quel divieto categorico: non seguire gli amici con la bicicletta era praticamente impossibile. Ci voleva una supermotivazione e così una sera la mamma giocò la carta estrema: «Se mi prometti che non andrai più in bici, in primavera ti regalo un motorino». L'offerta era per me talmente allettante che la mia prima preoccupazione fu che la mamma non cambiasse idea. Ricordo che andai subito in camera mia, presi un foglio del block notes e in testa ci scrissi «Contratto». Erano poche righe, ma estremamente chiare: «Se Marco Boglione non toccherà la bicicletta fino al suo prossimo compleanno, il 9 maggio 1967, Anna Boglione gli comprerà un motorino». Portai quindi quel "documento" alla mamma e le chiesi di firmarlo, cosa che fece sorridendo divertita. Misi la mia bici in garage e non ne toccai più una per tutto l'in-

verno. Il 25 aprile, mio onomastico, in anticipo sui termini contrattuali, ricevetti il mio primo bolide modello Giulietta Peripoli, motore Franco Morini, monomarcia, con pedali ausiliari, rosso fuoco. Bellissimo. Il primo contratto della mia vita era andato a buon fine.

Storie di nonni e bambini

Come ti ho già accennato, Adriano, frequentai le scuole medie al San Giuseppe: tre anni lineari, ordinati e sereni. Un bel periodo davvero. Mi sentivo ormai più grande, non ero più un bambino. Scorazzavo in collina con il motorino e gli amici, studiavo un po' e giocavo tanto a golf.

Papà è sempre stato un vero sportivo, e lo è ancora adesso che ha superato gli ottanta: sciava e giocava a tennis benissimo e a un certo punto, verso i trentacinque-quarant'anni, cominciò anche a dedicarsi al golf. I miei fratelli erano stati impostati rispettivamente sullo sci e sul tennis e a me, in quanto ultimo, era toccato il golf che, peraltro, si confaceva perfettamente al mio problema di cuore perché non richiedeva sforzi violenti e improvvisi. Papà aveva poi buona compagnia per ogni disciplina. Devo ammetterlo: era decisamente un bel vivere.

Tutti i giorni, dopo pranzo, veniva da noi una studentessa universitaria che mi aiutava a fare i compiti, terminati i quali potevo raggiungere gli amici. Nel frattempo, con la complicità delle nonne, ero riuscito a farmi regalare un nuovo motorino con le marce. La mia adorata «signorina» ci aveva lasciati per andare in un'altra famiglia

perché la mamma riteneva che ormai fossi abbastanza grande per cavarmela da solo. Le ero molto affezionato e devo ammettere che per un bel po' ho sofferto molto. Dopo qualche mese, a Natale, per consolarmi mi regalarono il mio primo cane, Mirko, un bel Cocker Spaniel.

Molto presenti in quel periodo furono anche i nonni. Trascorrevo molto tempo con loro; erano tutti e tre molto diversi. Nonno Edo, la Mimma e la mitica nonna Maria (purtroppo il nonno paterno, Francesco, era morto quando papà aveva dieci anni). A quest'ultima ero così affezionato che un giorno, quando avevo otto anni, mentre ero immerso nei sogni di un bambino che voleva sentirsi grande e si immaginava già genitore, mi resi conto che ci sarebbe potuto essere un problema serio, che mi avrebbe costretto a mutare i progetti rinunciando a qualcosa a cui tenevo moltissimo: poter continuare a sognare che un giorno avrei avuto una figlia di nome Maria Boglione. Per un po' di tempo fui crucciato da questa preoccupazione, perché credevo che quel nome avrebbe fatto gola anche ai miei fratelli più grandi che realisticamente avrebbero avuto figli prima di me. Qualche tempo dopo, determinato a risolvere quel problema che mi rodeva come un tarlo, affrontai la realtà.

Un giorno, mentre stavamo pranzando ed erano presenti tutti quelli che mi interessavano, genitori e fratelli, presi il coraggio a quattro mani e comunicai solennemente che volevo così bene alla nonna che da grande avrei voluto avere una figlia e chiamarla Maria. La mia dichiarazione fu ovviamente accolta dai miei fratelli con lo scherno e l'ironia di chi è più grande e solo per quello si sente più figo: «Ma se hai ancora il latte sulle labbra!». Papà e mamma sorrisero a quella scenetta, compiacendosi tra loro per l'affetto che dimostravo nei confronti della nonna, ma non vi diedero troppo peso. Nessuno,

infatti, poteva sospettare quanto fosse importante per me quell'uscita. Era solo la prima pietra di un lungo percorso che mi vide, solo a distanza di quarant'anni, trionfare nell'impresa che mi stava tanto a cuore.

Quella volta a tavola nessuno mi disse sì o no, ma da quel momento ebbi l'accortezza di ribadire la mia intenzione a ogni occasione; la mamma, divertita, inconsapevolmente mi aiutò molto perché raccontava spesso l'episodio alle amiche e ci scherzava sopra con la nonna. Io tutte le volte che se ne parlava ribadivo con tenacia tale intenzione, mantenendo un atteggiamento molto serio, il che, data l'età, incuriosiva e divertiva ancora di più. Presto questo progetto fu ben noto a tutti quelli che ci frequentavano.

Comunque molti anni dopo Francesco ebbe la prima figlia, e la chiamò Lara; poi fu la volta di Chicco, e la chiamò Francesca. Quando fu il mio turno capitò una cosa curiosa: per una svista clamorosa l'ecografo di Daniela, la mia prima "moglie", ci comunicò che era in arrivo una bambina. Fu festa grande e tutti si complimentavano con me come se avessi vinto il Tour de France. Mi dicevano: «Allora ce l'hai fatta! Bravo, la chiamerai Maria!». Daniela e io eravamo molto felici. Lei perché anche la sua amatissima nonna si chiamava Maria e poi perché mi vedeva così contento e fiero. Tutti erano già pronti con regali, pizzi e bavaglini rosa con tanto di iniziali, ma intorno alle 4 del mattino del 25 luglio 1986 nella sala parto della clinica Bidone rimasero tutti di stucco: un maschio, un bel maschio di quasi quattro chili. Il primo maschio in famiglia! Daniela era molto contenta lo stesso, lei in fondo preferiva un bambino. Durante la telefonata che seguì immediatamente il lieto evento la mamma mi anticipò: «Allora è nata Maria?». «No – le risposi – ma in compenso c'è un piccolo Lorenzo, bello e sano!»

Eravamo di nuovo tutti contenti. Che fortuna! Ol-

tre all'opzione sul nome Maria avevo vinto anche un figlio che si chiamava come mio padre. Poi Francesco ebbe anche Anna, come la mamma, seguito da Harry e da una bambina, chiamata Ruby. Chicco ebbe due maschi, Filippo ed Edoardo, come il nonno Edo. A me e a Daniela arrivò due anni dopo, il 25 marzo 1988, Alessandro che come Lorenzo fa di secondo nome Davide Maria. Quattro figli Francesco, tre Chicco, due io. I giochi sembravano chiusi. Il caso aveva voluto che il nome «Maria Boglione», per colpa mia, saltasse in famiglia una generazione.

Ammetto di aver avvertito spesso un senso di colpa per questo. Quasi vent'anni più tardi, nella primavera del 2003, la ginecologa di Stella, la mia seconda "moglie", durante una delle prime ecografie mi chiese se volevo conoscere il sesso del nascituro. Dopo che le ebbi risposto di sì a condizione che ne fosse certa al cento per cento, mi comunicò che era una bambina. Quella fu un'emozione veramente pazzesca che non riuscii a camuffare bene, facendo una buffa figura davanti a una futura mamma e a una ginecologa molto più giovani di me. Il 9 ottobre 2003, verso le 8 del mattino, il mio progetto di quarant'anni prima si era finalmente realizzato con l'arrivo di una piccola Maria. Fantastico!

I tre nonni erano molto diversi tra loro. La Mimma era nata ad Alessandria nel 1905 e continuava a essere affascinata dalla nobiltà e a ricordare gli ambienti di corte che andava fiera di aver frequentato in gioventù. In casa circolava una foto in cui era immortalata mentre salutava il principe Umberto in visita a Bardonecchia, che la ammirava con lo sguardo di Bill Clinton davanti a Monica Lewinsky. Era proprio quello che si dice una splendida donna. Non si interessava di politica ed era per noi fratelli la figura più amorevole e consolatoria della famiglia. Le piaceva raccontare i tempi

della guerra e le storie di quando la mamma era bambina. I miei più grandi capricci furono placati dalle sue pazienti coccole.

Da lei ricevetti anche un grande insegnamento. Aveva una casa al numero 12 di via Cibrario che poteva essere un negozio di antiquariato, oggi forse anche un piccolo museo. Le piacevano in modo particolare le porcellane antiche e collezionava i piatti di Copenhagen che teneva appesi con cura a una parete. Tutti tranne uno, il primo della collezione, che era esposto in bella vista su un tavolinetto in legno rotondo con una sola gamba che poggiava su una base di tre piedini (la struttura di per sé più instabile al mondo), collocato sapientemente su un tappeto del Settecento.

Un giorno la Mimma, preoccupata che la mia vivacità potesse far danni, mi raccomandò molto di non correre in salotto rischiando di far cadere i soprammobili. Naturalmente, sentendomi molto furbo, cominciai a correre tenendomi a distanza di sicurezza dai mobili, ma al secondo giro, mentre affrontavo una curva per attraversare una porta, scivolai sul tappeto che, partendo letteralmente via, si trascinò dietro proprio il tavolino con il piatto “numero uno”. Ci rimasi talmente male che me lo ricordo ancora; ero così disperato per la cazzata che avevo fatto che rimasi praticamente impietrito. Lei, sentito il botto e il rumore di cocci, si precipitò e accertato che non mi fossi fatto male mi prese in braccio ammutolito e terrorizzato, mi portò la testa sulla sua spalla e incominciò a bisbigliarmi nell’orecchio: «Lo vuoi sapere un segreto che non avevo mai detto a nessuno?» Io un po’ titubante e sorpreso da quel suo atteggiamento – la mamma mi avrebbe scuoiato – mi limitai ad annuire. «Quel piatto lo odiavo! Era tanto tempo che non sapevo come disfarmene. Mi hai fatto un grande piacere.»

Rimasi un po’ scosso, ma mi ripresi quasi subito dal

dolore pazzesco che sentivo. Solo molti anni dopo capii che si era trattato di un vero gesto di compassione. La Mimma adorava quel maledetto piattino.

Il nonno Edo era invece socialista. Social-Democratico, Saragat tanto per intenderci. Era molto scettico e critico nei confronti dei comunisti e sul ruolo che si diceva avessero avuto i partigiani alla fine della guerra. Considerava “sacre” le istituzioni democratiche; si è sentito, fino alla morte, un Ufficiale Istruttore degli Alpini.

Naturalmente in casa non poteva parlare di politica perché, in generale, considerato da tutti troppo di sinistra e poi perché benediva il giorno in cui i Savoia avevano lasciato spazio alla democrazia (e questo mentre la Mimma conservava la foto con dedica di Umberto). La mia idea politica parte da lì, negli anni Sessanta, e comincia a formarsi mentre assisto divertito e curioso alle discussioni che si accendevano d'improvviso tra lui e la nonna Maria che, invece, era un'accesa sostenitrice di Mussolini. Appena si toccava quell'argomento sprizzavano scintille, ma venivano subito divisi. Sì, il nonno Edo e la nonna Maria non si amavano alla follia, si rispettavano, ma hanno continuato a darsi del lei per tutta la vita.

Dopo quelle baruffe tutti e due si sentivano obbligati a spiegare le loro ragioni e io, dal momento che passavo molto tempo con loro, ho ricevuto una formazione un po' radicale, ma assolutamente bipartisan. Sì, la pensavano veramente in modo diverso.

Sul finire degli anni Sessanta la mamma cominciò a stare un po' meglio. Francesco aveva, con qualche patema d'animo, passato la maturità, mentre le piazze italiane si surriscaldavano politicamente per le manifestazioni degli studenti al fianco di operai e intellettuali. Il '68 per l'appunto. L'attaccamento particolare che provo per Francesco nasce proprio in quegli anni, quan-

do gli vidi fare cose strane, che non capivo, ma di cui ammiravo istintivamente il coraggio che richiedevano. Mio fratello, dopo essersi fatto regalare come premio per la maturità un classico pulmino Volkswagen antesignanamente attrezzato a camper, dichiarò di partire con un amico per un viaggio culturale nell'Europa del Nord. A quei tempi andare in giro non era facile come adesso e per questo in casa tutti erano sulle spine per quell'avventura.

I piani segreti di Francesco e del suo amico Valerio Pascotto erano, però, ben diversi. Arrivati a Trieste si imbarcarono con il pulmino su un mercantile e intrapresero di nascosto un viaggio pazzesco e magnifico che li portò, udite udite!, fino a Kabul in Afghanistan; uno dei posti cult di quegli anni e dove i bravi ragazzi di tutto il mondo, che per principio non volevano fare a botte, indipendentemente dalle loro idee politiche, si rifugiavano. Mio fratello maggiore era diventato un hippy. A casa regnava un clima surreale: erano tutti senza parole e avevano molta paura. Qualche bella litigata tra papà e mamma che si addossavano reciprocamente la colpa per il gesto di Francesco la ricordo bene; come ricordo lo sconforto quando dal telegiornale sentimmo di una catastrofica alluvione nell'allora Pakistan occidentale con centinaia di migliaia di morti e circa dieci milioni di profughi in India in un periodo in cui Francesco non dava notizie di sé e non si sapeva bene dove fosse. E così il Natale del '69 fu mestissimo: nessuno aveva voglia di far festa perché non avevamo notizie da un bel po'.

Le radici imprenditoriali

Nella nostra famiglia lo spirito imprenditoriale ha le sue origini – almeno per quanto mi è dato sapere – nella storia di un'intraprendente e giovane contadina di nome Domenica Boglione.

Verso la metà dell'Ottocento in una cascina di Bra, in provincia di Cuneo, la ragazza si accorse che i mercanti di bestiame che acquistavano i bovini allevati dalla famiglia del marito ricavavano un buon profitto non solo dalla vendita della carne, ma anche da quella dei pellami – sempre più richiesti dalla nascente industria della conceria – senza riconoscere però alcun aumento di prezzo ai contadini. La leggenda vuole che Domenica convinse l'anziano suocero a investire i suoi risparmi per dare inizio, assieme ad altri allevatori della zona, all'industria della conceria. Fu allora che ebbe inizio la prima attività industriale della nostra famiglia.

Qualche anno dopo, nel 1865, fu costituita a Bra la società Concerie Domenica Boglione e Figli.

L'intuizione, oggi si direbbe la *vision*, di una contadinella molto probabilmente semianalfabeta, il coraggio e l'ambizione di una solida e grande famiglia rurale si trasformarono, nel giro di qualche decennio, in una grande realtà produttiva con superstabilimenti e

migliaia di operai. I Boglione erano diventati “ricchi”. Uno dei figli di Domenico fu il padre del nonno Francesco, quello che non ho mai conosciuto, il papà di mio padre, il marito della nonna Maria.

Il nonno Francesco, all’inizio del Novecento, era il giovane rampollo di una grande famiglia industriale *self-made* e quindi fu fatto studiare; sembra che nel periodo immediatamente prima della Grande Guerra sia stato spedito in America per imparare le tecniche più moderne della conceria e della finanza. Fatto sta che il nonno Francesco, insieme con suo fratello Bartolomeo, nel 1921 acquisì il controllo di una delle più grandi aziende italiane del settore: le Concerie Gilardini di Torino, una delle prime società a essere quotata alla Borsa Valori Italiana già nel 1902.

Durante il Ventennio, e grazie anche allo sviluppo economico e sociale di quel periodo, l’azienda, grande fornitrice dell’esercito e delle istituzioni, fece affari d’oro e si sviluppò moltissimo. Nel giro di una sessantina d’anni la famiglia era passata dalla pastorizia all’industria e dalla provincia alla città. Era nato il ceppo torinese dei Boglione. Cioè noi.

L’industria, in generale, si sviluppava; le commesse militari aumentavano continuamente e l’utilizzo del cuoio era sempre più diffuso: dalle scarpe alla componentistica dei primi aeroplani, passando per tutti gli equipaggiamenti militari e industriali e innumerevoli oggetti di vita comune. Basti pensare che la plastica non era stata ancora inventata e che tutto quello che oggi si vede realizzato con questo straordinario materiale era fatto solo in cuoio.

Il nonno Francesco era un bell’uomo, molto brillante, esponente a pieno titolo del *jet set* di quei tempi. Sposò la nonna Maria, una ragazza di Santena che veniva da una famiglia di impresari edili il cui capostipite

era amico di Cavour e che sicuramente si era arricchito con i grandi lavori pubblici voluti dal famoso Primo Ministro. L'infanzia di mio padre, che nacque nel 1926, si svolse quindi in un periodo ricco e pieno di prospettive. Purtroppo nel 1937, a soli quarantasette anni, il nonno Francesco morì all'improvviso.

Nel '39 scoppiò la seconda guerra mondiale e la nonna Maria si trovò di colpo sola, con due figli piccoli e un cognato ormai anziano, ad affrontare un'esistenza complicata e piena di incognite che, di fatto, si concluse nel 1943 con un bombardamento dell'aviazione anglo-americana che mise fine all'attività industriale del ramo torinese della famiglia Boglione. La nonna, finita la guerra e con i figli ancor giovani, non se la sentì di ricostruire gli stabilimenti e la Gilardini venne trasformata in società immobiliare. La società rimase quotata, mettendo a reddito il suo patrimonio, e grazie a questo mio padre e suo fratello Giovanni rimasero benestanti. Ma addio industria.

Mio padre cercò a più riprese di convincere suo fratello a ricominciare l'attività come costruttori edili, sfruttando i terreni di proprietà e la capacità di raccogliere fondi che allora cominciavano ad avere le *public company*, ma i due non andavano d'accordo nemmeno per fare insieme una partita di tennis e così, nel 1972, la Gilardini fu venduta a Carlo De Benedetti che la usò come veicolo quotato per costruire il suo gruppo di componentistica e cederla definitivamente alla FIAT nel '76, durante quei quattro mesi in cui ne fu amministratore delegato.

Il papà si sposò molto giovane: lui aveva ventun anni e la mamma diciannove. Per mantenere la famiglia si cercò un lavoro prima alla RIV poi passò alle assicurazioni SAI, nel frattempo si laureò. Per una ventina d'anni il papà si fece onore come manager arrivando

a fare l'amministratore delegato di una compagnia di assicurazioni.

Verso la metà degli anni Settanta ci fu la grande svolta. Francesco era finalmente tornato dall'India – la mamma era andata a riprenderselo –, ma continuava a girare per il mondo e gestiva un negozio di cose che comprava durante i suoi viaggi. Il negozio si chiamava American Disaster e per i due o tre anni che è stato aperto ha rappresentato un punto di riferimento per i giovani torinesi che cominciavano a scoprire che cosa fosse l'abbigliamento informale e casual.

La mamma, con la sua amica Franca Buffa, era titolare di una bella aziendina, La Goccia, che vendeva al pubblico oggetti da regalo e si occupava di arredamento. In quegli anni guadagnava più di papà e contribuiva in modo significativo al bilancio di famiglia, che si riusciva a far quadrare non senza qualche preoccupazione.

In effetti abbiamo sempre avuto un tenore di vita piuttosto elevato, pur non avendo più alle spalle i redditi imprenditoriali di una volta. Chicco mentre frequentava l'università, che anche lui non ha mai terminato, aveva cominciato a vendere polizze di assicurazione per potersi permettere i suoi lussi; gli piaceva fare viaggi in Africa, volava con l'aliante e aveva sempre moto potentissime e fidanzate bellissime. In breve tempo aveva convinto il funzionario della SAI, per conto del quale vendeva le polizze, a mollare tutto e a mettersi in proprio con lui e a soli venticinque anni era titolare di un'agenzia della SAI assieme a un socio.

Papà lavorava a Genova e probabilmente si sentiva un po' tagliato fuori dal dinamismo dei suoi familiari. Verso la fine degli anni Settanta diventò imprenditore anche lui con Chicco e il suo socio, che avevano restituito alla SAI il mandato di agenzia e, partendo praticamente da zero, avevano fondato una nuova società

di brokeraggio, la ABC srl, Assicurazioni Boglione e Cerrina. Nessuno si buttò per terra per la fantasia dimostrata col nome, ma comunque qualche anno dopo acquisirono una prestigiosa e impolverata società del settore che nei successivi vent'anni svilupparono in modo straordinario per poi cederla a un grande gruppo multinazionale.

L'UTA (Uffici Tecnici Assicurativi Spa), così si chiamava la società che Chicco e papà avevano acquistato, ha segnato il ritorno all'attività imprenditoriale della mia famiglia dopo la morte del nonno Francesco.

Mi ricordo che ero molto fiero quando mi chiedevano che mestiere facesse mio padre, potendo finalmente rispondere che avevamo un'azienda di famiglia che operava nel campo assicurativo.

Io in quel periodo facevo una fatica pazzesca al liceo scientifico del San Giuseppe. Non avevo più qualcuno che mi desse ripetizioni al pomeriggio e in breve mi resi conto che stavo precipitando in un baratro. Superai infatti la prima liceo dopo aver passato tutto il mese d'agosto in collegio a Courmayeur per riparare tre materie. In seconda era andata un po' meglio, solo due esami a settembre, quindi ripetizioni tutti i giorni ad Alassio per poi non poter dare regolarmente le prove di riparazione a settembre a causa di un incidente in moto abbastanza serio per cui dovetti rimanere in ospedale fino a metà novembre del '72. Riuscii a superare gli esami in sessione speciale, ma nel gennaio del '73 chiesi alla mamma di mandarmi in collegio.

Eravamo alle solite. Va male a scuola, allora è un cattivo ragazzo. Era solo che io non ci riuscivo, avevo troppi interessi e distrazioni... e poi la dislessia rendeva tutto ancora più difficile.

La prima domenica di febbraio del 1973, dopo un viaggio in auto di quasi cinque ore con la mamma e

la Mimma, varcai a metà pomeriggio sotto una pioggia battente il cancello dell'Istituto Filippin, a Paderno del Grappa, provincia di Treviso. Il primo impatto non fu granché: il tempaccio rendeva l'ambiente piuttosto cupo, non c'erano ragazzi in giro e nel corridoio della palazzina dove avrei dovuto dormire c'era una luce fioca fioca. La mia camera era veramente piccolissima. Su un lato della stanza c'era un letto con ai piedi una scrivania e sopra uno scaffale per i libri; sull'altro un armadio e un lavandino. In tutto la camera era larga poco più di due metri. Però io non ero preoccupato più di tanto: in fondo il collegio me l'ero immaginato più o meno così. Più perplesse all'idea di lasciarmi in quel posto erano la mamma e la Mimma che infatti, prima di andarsene, più o meno velatamente mi fecero capire che se non mi fossi trovato bene sarebbero venute a prendermi subito. Ma avevo preso la mia decisione: a Torino mi rendevo conto di perdere un sacco di tempo e cominciavo ad avere l'incubo di non riuscire a superare la maturità. La mia immagine non mi piaceva affatto: chi non mi conosceva tendeva ad associarmi allo stereotipo del figlio di papà un po' troppo fanciuzza per i miei gusti...

Lontano da casa

Devo dire, Adriano, che nella nuova scuola, dal punto di vista del rendimento, le cose andarono subito molto meglio. Non studiavo granché, ma stavo abbastanza attento durante le lezioni e ciò mi aiutava molto. Anche l'ambiente faceva la sua parte. C'erano circa mille ragazzi, tra i sedici e i diciannove anni, provenienti più o meno da tutta Italia e non certo selezionati per essere degli angioletti. I Fratelli erano in molti e mandavano avanti la "baracca" con grande professionalità e mestiere.

Ognuno di loro aveva una responsabilità specifica, dall'economato alla gestione degli impianti sportivi, e molti insegnavano anche. Erano tutte brave persone. Non rompevano troppo e ti facevano capire in ogni occasione che erano lì per aiutarti. Erano tutti molto uniti e bene informati su quanto accadeva in collegio, non si arrabbiavano quasi mai e alzavano la voce molto di rado. Non facevano mai niente in fretta, ma tutto avveniva all'insegna della massima puntualità. Non amavano la delazione né i lecchini, e la maggior parte dei ragazzi aveva un buon rapporto con loro. C'erano le regole ed erano uguali per tutti e quasi tutti le rispettavano. Si praticava molto sport e l'ambiente era piacevole. Fin dai primi giorni capii che la cosa più

stupida che potessi fare era stabilire con loro un rapporto conflittuale.

I Fratelli facevano bene e con passione il loro lavoro, vale a dire educarci, e ciascuno di noi doveva trovare il suo equilibrio in quella comunità, ma poteva farlo rimanendo se stesso. Erano anche piuttosto tolleranti: se non volevi andare a messa nessuno ti tormentava.

L'unica cosa da non fare era prenderli in giro. Ogni tanto di punto in bianco un ragazzo spariva letteralmente dalla scena. Espulsioni immediate e inappellabili stile dipendenti Lehman Brothers; a dire il vero non molte, forse quattro o cinque in tre anni. Le leggende che circolavano su quei bruschi allontanamenti avevano alla fin fine tutte la stessa morale: quelli che si erano fatti espellere erano dei coglioni.

Su alcune cose non c'erano mai state discussioni. Le regole le conoscevamo tutti molto bene ed erano ragionevoli: una di queste era che spinelli e via dicendo non dovevano varcare la soglia dell'istituto e la violenza fisica non era assolutamente tollerata. Chi veniva espulso o si era fatto le canne in collegio o aveva messo le mani addosso a qualcuno. Se ti beccavano, ti sbattevano subito fuori. In fondo erano due cose assolutamente illegali e si poteva capire che non potevano in alcun modo essere tollerate all'interno del collegio.

Mi ambientai subito e nel complesso uscii da quel periodo pienamente soddisfatto, al punto che per molti anni ho sperato che i miei figli facessero la stessa esperienza. Ma al momento opportuno, una trentina di anni dopo, né Larry né Ali vollero sentirne parlare. D'altro canto le cose erano molto cambiate: ai miei tempi i "preti" al Filippin erano una quarantina con un'età media di cinquant'anni, adesso sono una dozzina e quasi tutti sui settanta. Quell'istituzione così come l'ho conosciuta io non esiste più. Un peccato.

Il significato di «In un mondo di orbi chi ha un occhio è un re» l'ho capito molto tempo dopo. Quando sentii qualcuno pronunciare per la prima volta quella massima, mi resi conto che l'avevo intuitivamente applicata alla lettera in collegio. Avevo capito senza che nessuno me lo avesse suggerito. Avevo avuto quell'istinto che, secondo me, abbiamo tutti, soprattutto i giovani. Avevo fatto qualcosa senza rendermene conto perché avevo un progetto, un obiettivo. Quella volta me l'ero dato io; se avessi ceduto e fossi tornato a incasinarmi sapevo che avrei avuto un problema serio con me stesso e avrei dovuto riposizionare ancora i miei sogni, ormai non più di bambino, di vita utile e di successo. Tra quei mille ragazzi c'era ampiamente spazio per trovare un collocamento sociale; lo capii e riuscii a collocarmi, con nemmeno troppe difficoltà, nella parte alta della "società". In realtà lo facevo senza accorgermene. Credevo che il mio obiettivo fosse recuperare le carenze scolastiche e disciplinari che proiettavano di me un'immagine che non mi piaceva.

Per dirla tutta, il rendimento in collegio contava relativamente poco; ciò che era importante era la tua personalità e la tua attitudine istintiva a vivere in gruppo. La mia naturale tendenza all'intraprendenza, nascosta da insicurezze di vario tipo e che a Torino poteva esprimersi solo a sprazzi e in modo prevalentemente solitario, aveva, alla fine, trovato un *habitat* naturale dove muovere i primi passi. Quello che imprenditorialmente realizzai in collegio lo considero, dopo il primo vagito delle pattine in ospedale, la vera pietra miliare della mia vita professionale, che mi valse trent'anni dopo, nel 2005, anche il premio di migliore ex allievo, riconoscimento che l'associazione Ex-Allievi degli Istituti Filippin assegna con molta cura.

Già alla fine del secondo anno possedevo patente e

FIAT 127 nuova fiammante e avevo già fatto un paio di viaggi su e giù tra Torino e Paderno con il mio amico e compagno di “prigionia” Marco Gatta, che non aveva ancora la macchina. Durante l’estate che seguì, già la seconda senza materie da riparare, ovviamente senza stress e quindi spensierata e creativa, portai la Mimma a fare un bel giro in macchina per tutta l’Italia.

Mi piaceva molto guidare: mi sentivo grande e con la responsabilità della nonna sulle spalle. La portai a visitare Firenze, Assisi e dintorni, passammo per Termini, paese natio della «signorina» e del mio migliore amico del collegio, Francesco Cariello. Andammo a San Giovanni Rotondo e a vedere i trulli e le grotte di Castellana. La Mimma si divertì molto quando visitammo il primo zoo safari di Fasano. Tornando passammo per Roma e poi diritti ad Alassio. Il tutto in una sola settimana.

In quei lunghi spostamenti autostradali pensavo molto e così mi immaginai di trasportare a Paderno con la 127, che aveva il sedile posteriore ribaltabile, tutta l’attrezzatura della mia camera oscura, che avevo abbandonato due anni prima a Torino, per fare una scuola di fotografia in collegio. Inoltre calcolavo i consumi e i prezzi delle autostrade per capire quanto mi sarebbe costato andare per un anno in macchina dal collegio a casa e viceversa tutti i weekend. La benzina allora costava poco come anche le autostrade, tuttavia un viaggio in auto rispetto a uno in treno costava circa quattro volte di più. Il sabato si usciva alle 12, ma bisognava essere in collegio non oltre le 22 di domenica. Con il treno, sempre che fosse in orario, riuscivamo a stare a Torino solo quindici ore, dalle 21,30 alle 14,30 del giorno successivo. In auto le ore di libertà diventavano ventiquattro, il 60 per cento in più. Immaginai allora che quanto avrei potuto ricavare da una “scuola di

fotografia” mi avrebbe consentito di tornare a casa in macchina tutti i fine settimana.

La fotografia era la mia passione, con radici che affondavano nella mia infanzia. Fotografavo, sviluppavo e stampavo sin dal tempo delle scuole medie. La mamma mi aveva fatto allestire una piccola camera oscura che, con il tempo e a forza di regali di compleanno e di Natale, aveva un’attrezzatura di tutto rispetto. All’inizio utilizzavo una vecchia macchina fotografica, una Leica III del 1933, appartenuta al nonno Francesco. Fotografavo di tutto: bambini, la collina, gli insetti e passavo ore e ore al buio tutti i giorni impegnato nello sviluppo e nella stampa.

Tornato in collegio ne parlai subito con fratel Guglielmo e gli proposi un patto: «Io porto da Torino tutto il necessario per una bella camera oscura. Se voi mi prestate il ripostiglio dell’aula di fisica negli orari di ricreazione, organizzo una scuola di fotografia per il collegio, stabilisco una tariffa per la partecipazione, faccio le lezioni e il ricavato delle iscrizioni lo lascio tutto a voi». Chiesi solo di avere il diritto di vendere, trattenendone tutto il ricavato, le foto che scattavamo ai ragazzi.

L’idea piacque e poco dopo, sul programma delle attività facoltative, comparve il corso di fotografia con tanto di lezioni teoriche e pratiche. Si iscrissero solo in tre: Alex Manenti e i miei due amici del cuore, Francesco Cariello e Marco Gatta. Utilizzavamo metà del tempo della ricreazione per fare foto in tutto il collegio, il restante lo trascorrevamo in camera oscura. I Fratelli mi prendevano un po’ in giro: dicevano che non sarei mai riuscito a vendere fotografie ai ragazzi dell’istituto. La mia idea, che poi si rivelò vincente, era in realtà un’altra. Il minimo comun denominatore di quel migliaio di scappati da casa era divertirsi il più possibile quando, durante le vacanze e i fine settimana, uscivano; e per

farlo avevano bisogno solo di una cosa, e cioè dei soldi che le famiglie, in linea di massima, non allungavano volentieri a soggetti in castigo. I Fratelli mi permisero di usare la bacheca.

Alla prima esposizione dei provini della gara di sci l'interesse fu pari a zero. Sembrava che i Fratelli avessero ragione: nessun interesse e molti scherzi e battute. Io però ero sicuro che si trattasse solo di un problema di comunicazione. I compagni non avevano ancora capito la portata strategica della mia proposta. Quale sistema migliore per fare un po' di soldini che inviare a casa tutte le settimane delle belle fotografie di loro stessi ritratti in pose da bravi ragazzi e richiedere alla famiglia un contributo doppio del prezzo pagato?

Non appena lo capirono le vendite impazzirono. Vendevo le foto formato 13x18 a 1.500 lire l'una e loro a casa a 5.000, utile netto 3.500 lire a foto. Dieci foto 35.000 lire, quello che serviva a quei tempi per un weekend. In tutto questo era evidente che io non vendevo fotografie, ma la possibilità di fare dei soldi. Che è esattamente ciò che faccio oggi, al punto che posso tranquillamente affermare che io non vendo la maglietta, ma solo l'opportunità di fare affari con le mie magliette a imprenditori in giro per la Terra. Così facendo le vendite crescono più velocemente e il valore dei miei marchi sale in modo molto più rapido che se fosse la stessa BasicNet a occuparsi direttamente di tutto il ciclo produttivo e distributivo in ogni parte del mondo.

Con i soldi che guadagnavo vendendo le fotografie non mi fu difficile inserirmi nell'altro business tipico dei colleghi, e cioè il monte dei pegni, naturalmente superclandestino. Per avere altri soldi i miei compagni vendevano a prezzi superstracciati orologi di pregio, accendini, occhiali Ray-Ban che, in buona parte dei casi, facevano "sparire" in casa. L'impegno era che

avrebbero potuto riscattarli allo stesso prezzo entro la fine dell'anno scolastico; diversamente sarebbero diventati miei e avrei potuto rivenderli a un prezzo ben più alto.

L'ultimo anno di scuola dai Fratelli delle Scuole Cristiane fu anche quello dei fine settimana avanti e indietro con Torino per andare a trovare la fidanzatina. Alla fine con Marco Gatta mettemmo a punto un buon *format*. Viaggiavamo sempre in cinque, vale a dire a pieno carico, acceleratore a tavoletta, guida veloce ma pulita; io al volante e Marco navigatore. Garantivamo ai "clienti" le ventiquattro ore di permanenza a casa e per farlo fornivamo ai tre passeggeri anche un panino superimbottito e una Coca, acquistati durante la ricreazione delle 11 nel negozio di generi alimentari di fronte al collegio. Il tutto per sole 10.000 lire, l'equivalente del biglietto del treno. Un solo *pit stop* a Novara per fare un rapido rifornimento e pipì verso le 3 del pomeriggio e via di nuovo. In poco più di quattro ore riuscivamo a farcela. Sì, quella comunità era tutta un'opportunità per intraprendere. Quando lasciai l'istituto avevo accumulato 1.600.000 lire.

Oltre a fratel Guglielmo e a fratel Vittorio, rispettivamente vicepresidente plenipotenziario e responsabile del mio piano, con cui ebbi un buon rapporto come pure con tutti gli altri Fratelli, in quegli anni riuscii anche a guadagnare la fiducia di un personaggio molto particolare, e cioè il professor Candido Sitia, alias fratel Roberto. Era un matematico di tutto rispetto; circolava la voce che avesse avuto un intenso scambio epistolare con Einstein circa il calcolo di alcuni integrali attinenti alle ricerche sulla relatività. A quei tempi non esistevano i computer e tutti quei complicatissimi calcoli li facevano i cervelli dei matematici. Da noi insegnava fisica

ed era il responsabile, con il suo assistente – che tutti chiamavamo Frankenstein, dal momento che di nome faceva Franco ed era piuttosto brutto e un po' gobbo –, delle due straordinarie aule-laboratorio dell'istituto.

Fratel Roberto era uno scienziato con tutte le caratteristiche della categoria; viveva sempre un po' tra le nuvole, camminava senza guardare dove metteva i piedi e aveva continuamente un sorrisino cortese che, in realtà, celava un totale disinteresse per quello che gli stava intorno. Se qualcuno gli chiedeva qualcosa che lui riteneva banale, ci pensava un po' su e poi o ti rispondeva in latino o con una battuta tagliente stile "british", facendoti sentire un idiota. Ma sempre con quel sorrisetto...

A me piaceva da matti. In quelle aule di fisica ricevevi le prime nozioni scientifiche di informatica, vidi per la prima volta un computer e la televisione a colori, ma soprattutto mi accorsi di quanto l'immaginazione potesse essere importante. Misurammo gli attriti, l'energia inerziale, la gravità e un sacco di altre cose; fratel Roberto cominciò a tenermi d'occhio e io me ne accorsi. Un giorno riuscii a sbalordirlo e da quel momento fu amore, mai dichiarato ma cieco. Ero infatti riuscito a risolvere uno dei problemi di matematica che si divertiva a darci da fare a tempo perso per verificare se dentro le nostre "zucche" ci fosse "qualcosa o solo il vuoto". Ecco il quesito: «Uno dei dieci esattori del Re, ha riconiato le monete d'oro che doveva consegnare alla tesoreria reale, facendole ciascuna più leggera di un grammo. Il Re ha a disposizione i dieci sacchi dei dieci diversi esattori, che contengono ciascuno un numero diverso di monete, e una bilancia; ma deve scoprire chi è l'esattore infedele con una sola pesata. Come fa?». Trovai la soluzione in un paio d'ore e fratel Roberto gongolò.

In quell'ambiente tutto sommato molto divertente mi preparai all'esame di maturità. Indiscutibilmente feci un gran compito di matematica. Poi fratel Roberto mi interrogò in fisica. Il suo sorrisetto quella volta manifestava palesemente vera soddisfazione. Da come ero partito tre anni prima ed essendo quello che ero, e avendo inoltre studiato pochissimo, desideravo solo superare l'esame e mi sarei anche accontentato di un bel 36/60. Potevo sperare in un 42, o al massimo in un 44. Terminati gli esami e prima che partissi per tornare a casa, fratel Vittorio mi fece una battuta su fratel Roberto che secondo lui aveva intrapreso una delle sue solite battaglie "perse in partenza" cercando di convincere la commissione a darmi un voto molto alto. Non capii che cosa volesse dire fino al giorno in cui ad Alassio mi raggiunse la telefonata di Guido, il centralista del collegio, che mi comunicava che ero passato con 58/60. Pazzesco! Nessuno ci voleva credere: era un voto altissimo e bellissimo. Molti anni dopo i Fratelli che di tanto in tanto continuo ad andare a trovare, mi confidarono che quel voto mi fu dato solo per accontentare fratel Roberto che sennò non la avrebbe finita più. Pare che avesse detto al presidente della commissione, me lo posso immaginare con quel sorrisetto che manteneva anche quando diceva le cose serie, che se non davano 60 a me non avrebbero più potuto darlo a nessuno. Alla fine la spuntò lui, anche se nulla poté contro il sacrosanto 9 in condotta che mi escludeva dal 60, e così si accordarono su 58.

Fiocchetto Rosso

Il successo in matematica divenne un buon viatico per la scelta della facoltà universitaria. Mi iscrissi al Politecnico: fu la mia “tomba”, ma anche la mia fortuna. Capii infatti molto presto che quel genere di studi mi avrebbe procurato zero possibilità di successo.

Diedi un po' di esami facili: disegno uno e due, fisica uno e chimica. Studiavo, ma non capivo niente. Cercavo di sognare, di immaginarmi nelle vesti di un grande professionista, magari un progettista, ma niente, non ci riuscivo. Vedevo gli amici dei miei genitori che facevano gli imprenditori e li vedevo ricchi, con la barca, magari anche con la Ferrari, ovviamente oggetto di invidia. Ecco, mi immaginavo proprio così. Mentre mi trascinavo inutilmente all'università, cercai qualche lavoretto: consegne di pacchi natalizi per il negozio della mamma, fotografie ai figli degli amici di famiglia, qualche servizio matrimoniale, un po' di ore ad aiutare, nel periodo delle feste, il grossista di materiale fotografico da cui mi rifornivo.

Sostenuto come al solito da mia madre, ma anche dalla mia fidanzatina – Valentina, il primo vero amore della mia vita, che mi aveva regalato una bella femmina di pastore tedesco che chiamai in suo onore Tina –, mi

improvvisai allevatore. La mamma mi comprò Walker, un bell'esemplare di pastore tedesco, ma molto aggressivo con gli estranei, e ben presto arrivò la prima cucciolata, tredici cagnolini!

Un pomeriggio andai con Valentina all'ENCI, Ente Nazionale della Cinofilia Italiana, e scoprimmo che per diventare allevatori servivano soltanto due cani con pedigree, poche lire e un foglio di carta bollata per la richiesta. Mi sembrava troppo facile. Chiesi che nome avrei potuto dare all'allevamento e mi risposero quello che volevo, purché non ne esistesse già uno troppo simile. Chiesi se avrebbe dovuto essere un nome italiano. «No, quello che vuoi!», fu la risposta quasi infastidita dell'impiegata dell'ente. Registrai, allora, l'affisso di allevatore con il bizzarro nome «Von Walktina. Pastori tedeschi».

Bisognava far sapere in giro che vendevo cuccioli di razza. Dovevo farmi notare. Feci un annuncio un po' sgrammaticato su «La Stampa» sperando che qualche lettore torinese fosse tratto in inganno dal testo e pensasse che si trattasse di veri allevatori e cani tedeschi. Funzionò a meraviglia.

Arrivarono subito diverse telefonate e conseguenti visite. La prima domanda era sempre perché il mio allevamento avesse un nome tedesco e la risposta era sempre la stessa: la mamma aveva parenti in Germania, e la cosa soddisfaceva tutti i possibili clienti. Il primo giorno dopo l'annuncio sul giornale arrivò una signora impellicciata con bimba cicciettella che si impuntò su un cucciolo femmina piccolo e bruttino che piaceva a Valentina perché era il più debole e gracile dei tredici. Per questo le avevo messo un fiocco rosso e comunicato che la cagnolina era già stata venduta. La bambina fece un capriccio pazzesco perché voleva proprio quel cane, ma io non glielo potevo dare. La madre alla fine riuscì a calmarla e prese il maschio più bello. Avevo notato che

la bambina era stata attratta dal fiocchetto che rendeva la bestiola più simpatica, ma ero anche preoccupato dal fatto che i primi clienti scegliessero i cani più belli e poi fosse più difficile vendere gli altri.

A partire dal cliente successivo cominciai a mettere il fiocchetto al cane che volevo vendere. I bambini arrivavano e quasi sempre familiarizzavano con il buffo cagnolino infiocchettato di rosso e insistevano per averlo. Dopo un po' di manfrina con la madre fingevo di commettere una scorrettezza per accontentare il bambino di turno. Mettevo con fare furtivo il fiocchetto a un altro cucciolo e consegnavo il prescelto al bambino capriccioso e alla madre alquanto lusingata. Tutti contenti, insomma, e a me restavano da vendere i cani più belli della cucciolata.

Ero molto fiero di quel trucchetto che ha funzionato alla perfezione per i tre anni della mia attività di allevatore. Altri soldini. Spese poche. In realtà la mamma pagava quasi tutto: vitto, alloggio e veterinario. Da quegli utili uscirono una bella Honda 350 e altrettanto belle serate e vacanze con gli amici. Intanto frequentavo il "Poli" sempre meno, faticando molto e senza alcuna convinzione.

PARTE III
Sul sentiero del destino

Sospinti dal desiderio

Caro Marco, è davvero divertente sentirti raccontare la tua storia, nonostante le nostre diversità di vedute.

Io, per esempio, non ho mai fatto niente “per denaro”. Così da ragazzo, quando avevo sempre pochi soldi in tasca. Così da studente universitario (e ne avevo altrettanto pochi). Persino oggi, ora che ho superato come te i cinquanta, quando faccio delle cose extralavorative (organizzare un concerto o mettermi a suonare, scrivere dei libri, dedicarmi a qualche opera di carità), a me interessa solo far star bene gli altri o esprimere me stesso e le cose che mi stanno più a cuore: il tornaconto economico non è nelle mie corde...

Eppure ti ascolto volentieri e comunque mi attira questo tuo modo, anche un po' spregiudicato, di fare le cose per un guadagno. E penso: grazie a questa tua mentalità tante persone hanno oggi uno stipendio e vivono dignitosamente con le loro famiglie. E per questo ti stimo.

E io? Faccio il giornalista, informo la gente e, con mia moglie, mantengo e alimento la nostra famiglia, le nostre figlie. Sarà encomiabile, senz'altro, ma mi sembra che ciò che è toccato a te sia davvero grande...

Resta il fatto che, al di là dei reciproci risultati e delle diverse “missioni”, tutti e due, da giovani, abbiamo agito

spinti dal desiderio di essere noi stessi. La stessa molla, del resto, che guida ogni nostro passo anche oggi!

Anch'io cercavo la mia vocazione professionale quando frequentavo l'università. E se avevo deciso, per l'interesse suscitato in me da un docente del liceo, di iscrivermi ai corsi di filosofia, covava dentro di me il "sogno" – per usare ancora una volta le tue parole – di fare il giornalista. Sentivo che dovevo fare quel mestiere se volevo realizzarmi. E avrei dovuto fare tutto il possibile, tutto il tentabile, per provocare, anch'io, il mio destino...

Oltretutto, in quel periodo, un caro amico, decisivo poi sotto molti aspetti per la mia vita, don Primo Soldi, mi aveva introdotto nel mondo della carta stampata. E la voglia era cresciuta! E mentre tu scalpitavi al "Poli", io, qualche anno dopo, cominciavo a scalpitare a Palazzo Nuovo, la sede delle facoltà umanistiche a Torino, perché non vedevo strade aperte al mio desiderio più vero.

Un incontro decisivo

Adriano..., e io? Non riuscivo a sognare quando frequentavo l'università. Studiavo a fatica e pensavo molto più facilmente a ciò che sarei stato dopo piuttosto che concentrarmi sullo studio.

Iniziai il secondo anno di ingegneria con la chiara percezione di stare perdendo il mio tempo e mi domandavo come ne sarei venuto fuori. Il ritardo negli studi, intanto, si accumulava e capivo che di lì non sarei più uscito. Ero costretto a rivedere i miei sogni ed ero terribilmente vulnerabile. Vulnerabile, sì, perché cercavo una via d'uscita sapendo di essere arrivato a un punto morto. E fu in questa condizione che il caso mi fece incontrare Maurizio Vitale. Della serie *Sliding doors*.

Dicembre 1976: mi trovavo a Sestriere per il fine settimana. La casa era quella che papà e mamma avevano dato in uso a noi tre fratelli. Ovviamente, in quell'appartamento c'era sempre un gran via vai di ragazzi. Fu lì che incontrai per la prima volta Maurizio, ospite di mio fratello Chicco.

Andammo a dormire nella stessa camera dove c'erano due letti a castello. Spegnemmo le luci e cominciammo a chiacchierare. Maurizio mi chiese che lavoro avrei voluto fare. Gli risposi che non lo sapevo, ma che non

mi sarebbe dispiaciuto fare il fotografo. Solo che stavo studiando ingegneria e allora...

Maurizio, che aveva undici anni più me, solo ventenne, era in quel periodo sulla bocca di tutti; i giornali parlavano di lui e di quella foto pubblicitaria che aveva suscitato tanto scandalo per via di quel sedere coi Jesus Jeans in primo piano e la frase «Chi mi ama mi segua». Accendemmo la luce e passammo quasi tutta la notte a parlare. Il giorno dopo andammo a sciare. A un certo punto, mentre eravamo in coda allo skilift, Maurizio incontrò due suoi conoscenti e mi presentò così: «Lui è Marco Boglione, il nuovo direttore marketing della Jesus Jeans». Pensai che scherzasse.

Il lunedì successivo, saranno state circa le 18, ero a casa e stavo guardando la tv invece di studiare. Squillò il telefono: era la segretaria di Vitale che mi chiedeva se potevo andare da lui. Lanciai la mia 127 blu giù per la collina e, poco dopo, varcai per la prima volta la porta del Maglificio Calzificio Torinese. Lo stesso ingresso di BasicNet, nella piazza che oggi porta il nome di Maurizio. Lui mi ricevette nel suo ufficio, che oggi è quello della mia segreteria, e chiamò due o tre persone dell'azienda. Alla signora Lucca chiese di mostrarmi le fotografie delle campagne pubblicitarie: erano quasi tutte di Oliviero Toscani. Cominciammo poi a parlare e lui andò subito al dunque dicendomi che, se ero interessato, mi avrebbe aiutato a cominciare a lavorare con lui.

Tutto era avvenuto così all'improvviso; ero stordito, ma anche molto allettato dalla proposta.

Ma io frequentavo l'università, come avrei potuto? Vitale mi prospettò di fare l'assistente di Toscani e di seguirlo quando lui faceva gli scatti. Incontrai per la prima volta Oliviero in un ristorante di Genova e lì lui e Maurizio cominciarono subito a discutere e a litigare sulla nuova campagna pubblicitaria. Vitale si con-

sultava spesso anche con Armando Testa, che stimava enormemente, e ricorreva anche a una piccola agenzia, denominata Viva, del pubblicitario Giorgio Caponetti, a cui aveva affidato la gestione operativa delle campagne aziendali.

Erano solo quindici giorni che stavo con Maurizio Vitale e già si stava avvicinando il primo shooting. Scattammo foto a Milano per tutto il pomeriggio; io mi diedi silenziosamente molto da fare. I modelli, guarda caso, erano due miei amici milanesi. Poi Maurizio chiese a Caponetti di assumermi alla Viva e alla fine di dicembre del '76 mi sedetti al mio primo posto di lavoro.

Cambio di marcia

Continuavo a essere uno studente universitario, un futuro ingegnere, ma era pura teoria. Per me è più facile imparare facendo. Così mi lasciai trasportare un po' dagli eventi e cominciai a fare. All'agenzia Viva rimasi per circa tre mesi: ufficialmente facevo il *copywriter* e intanto frequentavo molto Maurizio.

Lui era un trentenne di successo, anche ricco, ma al di là di questo era diventato per me un vero e proprio amico. Verso la fine di marzo, una sera al ristorante Torre di Pisa, a Milano, mi comunicò che se avessi voluto mi avrebbe assunto al Maglificio Calzificio Torinese.

Era giunto il momento di parlarne in casa. Nei tre mesi precedenti, mentre lavoravo in agenzia, ero riuscito a tenere il piede in due staffe rimanendo ufficialmente uno studente del Politecnico. Chiesi a Maurizio di venirme a parlare con mio padre. Lui era conosciuto in famiglia dove più di una volta avevo sentito commenti positivi e lusinghieri nei suoi confronti.

Acconsentì. Poche sere dopo era a cena da noi: mio padre lo ascoltò e gli domandò in quale ruolo mi avrebbe visto. Maurizio disse che avrei potuto fare molto bene nel marketing. Sembrerà strano, ma trentadue anni fa il marketing e il suo ruolo per l'impresa non era-

no chiari a tutti come lo sono oggi. Mio padre, più che altro per mostrarsi aggiornato professionalmente, fece alcuni rilievi circa l'importanza strategica del marketing e aggiunse che comunque avrei dovuto continuare gli studi fino alla laurea, anche se non si fosse trattato di ingegneria.

Mi iscrissi così ad Architettura. Ma non misi mai piede in facoltà, anzi non ho nemmeno ritirato il libretto.

Qualche giorno dopo Maurizio mi convocò in ufficio. Chiamò la signora Viziale, che era il capo del personale, e le comunicò che intendeva assumermi come impiegato di settimo livello, il massimo prima della dirigenza, con la retribuzione minima prevista dal contratto collettivo di categoria. Aggiunse che ero quasi ingegnere (gli piacevano tanto quelle esagerazioni), che ero un tipo in gamba e che avrei dovuto fare un tirocinio in azienda come lo aveva fatto lui. Insomma, un po' come se fossi stato suo fratello minore.

La signora Viziale prese diligentemente nota, si congratulò con me e mi disse di passare dopo da lei per le formalità. A quel punto Maurizio aprì la porta che collegava il suo ufficio con quello del presidente, oggi il mio ufficio: «Dottor Lattes – disse – le presento il nostro nuovo direttore marketing». Io non avevo ancora compiuto ventun anni e il mio aspetto mi induceva spesso a bluffare sull'età per essere preso più sul serio. Sembravo veramente un bambino. Il dottor Lattes era un tipo particolare, sostanzialmente un gran signore; era stato l'amministratore delegato dell'MCT quando il papà di Maurizio era ancora vivo. Poi era diventato presidente e si era occupato della famiglia Vitale come un secondo padre: voleva molto bene a Maurizio.

Lattes sorrise un po', mi chiese che esperienza avessi, ma prima di poter rispondere che non ne avevo nessuna, Maurizio incalzò dicendo che mi mancavano due

esami alla laurea in ingegneria. Scossi la testa e mi affrettai a puntualizzare che non era vero e che, invece, avevo dato solo pochi esami; ma Lattes lo conosceva bene, non ci fece caso e mi disse che, comunque, sembravo un bravo ragazzo, che ero ben vestito e con la faccia pulita. Mi diede formalmente il suo benvenuto e mi invitò a far riferimento a lui in caso di necessità. Tra me e Lattes ci fu sempre un bel rapporto.

La mia vita era cambiata completamente e avevo abbandonato in modo quasi improvviso, correndo un bel rischio, quello che stavo facendo. Non avevo fatto grandi calcoli o grandi sforzi per proiettarmi con la mia immaginazione in un futuro che mi piacesse e mi stimolasse di più della prospettiva di altri quattro anni di Politecnico.

Il rischio mette in gioco quello che per te è, in quel momento, il bene che cerchi. L'andare avanti, spesso, significa solo superare delle barriere.

Anche oggi, come imprenditore, per andare avanti ho bisogno di avere qualcosa che mi affascini, che mi attragga, che mi faccia sognare, che mi faccia usare la materia grigia e le informazioni che ci ho messo dentro fin qui. Forse è per questo che rifuggo quasi istintivamente dalle situazioni di quiete permanente: mi fanno paura perché penso che verrebbe poi meno la mia capacità di correre dei rischi e, di conseguenza, la mia natura di navigatore della vita. Che è la cosa che più mi piace di me stesso.

Dalla fabbrica a New York

Abbandonai l'agenzia Viva e mi ritrovai a lavorare in un turno notturno del reparto tessitura; dovevo stare attento alle macchine che si fermavano o perché si era strappato un filo o perché si era rotto un ago o, più semplicemente, perché era terminata una rocca. Il mio compito consisteva, *in primis*, nel non dormire e, in seconda battuta, nel chiamare il responsabile del reparto, che nella maggior parte dei casi dormiva, per rimettere in moto il macchinario. È inutile che ti dica, caro Adriano, che dopo pochi giorni i miei capi dei turni di notte si facevano delle gran ronfate perché riuscivo a svolgere benissimo da solo quel lavoro molto semplice.

Per fortuna questo mio primo incarico durò solo un mese. Poi fui assegnato all'Ufficio disposizione filati per la produzione. Un lavoro pazzesco che oggi farebbe un qualunque pc ma che allora richiedeva una dozzina di impiegati qualificati con tabelloni grandi come lenzuola e compilati con numeri piccolissimi scritti a matita per poter essere continuamente cambiati e aggiornati. Sebbene per me, dislessico, fosse una tortura più che un lavoro, passai due mesi bellissimi con dei colleghi veramente bravi e anche simpatici.

Dopo quell'esperienza Maurizio volle che andassi al

commerciale e così mi trovai all'Ufficio depositi esteri, una stanza con cinque ragazze un po' più grandi di me che tenevano aggiornati i registri fiscali di carico e scarico di una ventina di depositi sparsi in tutta Italia. Il mio capo si chiamava Wilma.

Dopo qualche giorno in ufficio cominciai ad andare in giro per controllare la situazione dall'esterno. Quello fu il mio primo vero incarico: responsabile dei depositi. Dovevo andare a visitare gli agenti con grandi tabulati stampati la domenica notte e decidere cosa inviargli delle giacenze che avevamo in sede. La situazione era caotica: non esisteva nessun supporto informatico attendibile e quegli enormi faldoni di carta contenevano nel loro insieme solo un'enorme quantità di errori. Fu in quel periodo che mi resi conto dell'immenso bisogno che le aziende avevano, e hanno, di informazioni in tempo reale. In assenza di questo la gestione è condizionata da una serie di errori che si sommano e si amplificano l'uno con l'altro e che creano quelle frizioni che ne rallentano l'operato, ne diminuiscono la precisione e l'affidabilità, ne aumentano incontrollatamente i costi e quindi ne limitano la competitività. Quando in seguito divenni imprenditore, tale concetto fu uno dei pilastri su cui cercai di costruire l'azienda.

Molto tempo dopo, nel novembre del '95, leggendo il primo libro di Bill Gates, *The Road Ahead (La strada che porta a domani)* trovai che uno dei punti su cui insisteva maggiormente era proprio questo. Il tabulato è di per sé un pessimo sintomo dello stato di gestione dell'azienda. La BasicNet nei suoi venticinque anni di vita non ne ha mai stampato uno! Nel '99 Gates approfondì e sviluppò ulteriormente questo tema introducendo per le aziende i concetti di «business alla velocità del pensiero» e di «sistema nervoso digitale». È più facile che a prendere le decisioni migliori siano tanti

semplici impiegati, ma che dispongono di informazioni precise e aggiornate, invece di un top manager che ne ha di vecchie o sbagliate.

Ma torniamo all'MCT. Mi occupai dei depositi per circa un anno; Maurizio ci teneva a fare un po' il duro con me, anche se in realtà non lo era affatto, e voleva che girassi moltissimo. In quel periodo mi consentiva di rimanere in sede solo mezza giornata alla settimana, il venerdì pomeriggio, perché informassi Lattes sul risultato dei miei viaggi e facessi i controlli del caso sui tabulati. Anche quello fu un bel periodo: in un anno feci più di 70.000 chilometri in macchina e nella primavera del '78 mia madre decise di cambiarmi la FIAT 127, che mi aveva comprato a diciotto anni, con una vettura, a suo dire, più sicura e un po' più comoda, una Volkswagen Golf 1100 GL rosso amaranto a quattro porte. Dire che ne andavo fiero è assolutamente riduttivo.

Grazie alle indennità di trasferta, ai rimborsi chilometrici e allo stipendio ebbi per la prima volta la piacevole sensazione di essere indipendente. Nel '78 riuscii a guadagnare complessivamente poco meno di 14 milioni netti delle vecchie lire. Tanti soldi, a quei tempi, per un ragazzo di ventidue anni.

Per quanto riguarda l'università, avevo superato il punto di non ritorno, e cioè era ormai un discorso chiuso per sempre. Mentre mi occupavo dei depositi viaggiavo anche spesso con Vitale. Lui andava sovente negli Stati Uniti per comprare il denim (il tessuto che si adopera per realizzare i jeans), che allora era quasi impossibile trovare in Italia di buona qualità, e soprattutto per ispirarsi sull'andamento del mercato. E così nel dicembre del '77 mi portò per la prima volta a New York. Fu un'esperienza magnifica. Maurizio amava moltissimo il dinamismo e la modernità degli States, e di New York in particolare. In seguito ci ritornammo

moltissime volte, ma di quella prima non dimenticherò mai un episodio.

Maurizio mi esaltava sempre le meraviglie della Grande Mela. Tra queste c'era un ristorante davvero fantastico, ma che era per lui difficile descrivere a qualcuno che come me aveva una percezione così diversa e consolidata della ristorazione. Dei suoi racconti la cosa che mi aveva colpito di più era che in quel ristorante non c'erano le posate e quindi si mangiava con le mani. La prima volta che Maurizio mi portò da McDonald's, a New York, ne rimasi veramente colpito; forse è per questo che ancora oggi, di tanto in tanto, vado a farmi con estremo piacere un bel Big Mac.

A quel punto erano già passati quasi dieci anni da quando Maurizio aveva cambiato in modo sostanziale l'azienda di famiglia, trasformandola da un'affaticata industria di calze e maglieria intima in una nuova e spumeggiante attività *leader* nel nuovissimo settore dell'abbigliamento informale e giovanile con i marchi Jesus Jeans e Robe di Kappa. Ora, però, il clima culturale era cambiato. Avvertivo continuamente segnali di questo mutamento e mi affrettavo a trasmetterli a Vitale. Maurizio mi raccontava che alla fine degli anni Sessanta aveva deciso, con il suo amico Oliviero Toscani, di cominciare a produrre jeans dopo aver visto a Central Park l'enorme quantità di ragazzi e ragazze che li indossavano. E poi di chiamarli «Jesus» dopo che a Broadway erano passati davanti al teatro in cui era in scena il musical «Jesus Christ Superstar». L'idea del nome era stata di Toscani e la motivazione che, pare, diede a Vitale fu: «È un bel nome; e poi lo conoscono già in tanti».

Il concetto di unisex, così importante e centrale per la spinta culturale degli anni Sessanta, non era più così

importante per la mia generazione. Nel febbraio del '78, mentre, come sempre, andavamo in giro per negozi a New York per vedere cosa succedeva sul mercato, Maurizio e io passammo davanti a uno dei primi punti vendita di Athlete's Foot, uno dei precursori del più famoso Foot Locker che oggi tutti conoscono. Di fronte a quella vetrina discutemmo per una buona mezz'ora: ricordo che gli dissi che quel genere di negozio sarebbe potuto essere la "jeanseria del 2000". Secondo me, il negozio di riferimento per le nuove generazioni di cui mi sentivo parte sarebbe stato meno "freak" e più sportivo.

Maurizio, che era molto intelligente e curioso, mi stette a sentire rivolgendomi anche qualche domanda, ma sembrò non dare troppo peso alla mia *vision* e continuammo il nostro giro finendo per saccheggiare, come al solito, Bloomingdale's di tutte le polo a righe più belle che poi puntualmente diventavano parte della collezione della Robe di Kappa.

Il giorno successivo era domenica e dovevamo tornare in Italia. Prima di andare all'aeroporto, come d'abitudine giro a Central Park. Qualche mese dopo guardavamo tutti insieme Francia-Italia ai Mondiali di Argentina; tra gli azzurri esordiva a soli vent'anni Antonio Cabrini. Era un ragazzo di buona famiglia, benestante, educato, colto e soprattutto bellissimo, l'antesignano di Kakà per intenderci, in un periodo in cui lo stereotipo del calciatore era estremamente distante dal mondo della moda e dallo stile di vita dei giovani. Maurizio lo notò e durante la partita cominciò a tormentare gli amici, che non gli davano retta, che quella era la nuova figura positiva che i giovani avrebbero amato e seguito. Qualcuno obiettò che in fin dei conti era "soltanto" un calciatore, come a dire che le rock star erano ancora altra cosa. Maurizio insistette un po', ma la storia finì lì.

Fatto sta che prima che i Mondiali finissero Maurizio, senza tanti giri di parole o *business plan*, aveva già convinto Boniperti a permettergli di apporre, per la prima volta in Italia, gli “omini” della Robe di Kappa sulla mitica maglia della Juventus e il giorno in cui la Nazionale rientrò dall’Argentina era alla Malpensa a “baccagliare” il padre di Cabrini che, nel frattempo, era diventato per il Paese il “Bell’Antonio”. Pochi giorni dopo la Robe di Kappa aveva un testimonial d’eccezione ed era diventata la prima azienda di abbigliamento sponsor tecnico di una squadra di serie A. E lasciatemi aggiungere: che squadra!

Vitale aveva deciso per un grande cambio strategico: basta ammiccamenti alla trasgressione e riferimenti alla rivoluzione culturale e giovanile degli anni Sessanta. Si puntava sul futuro, sul benessere, sulla salute, sui bravi ragazzi, di successo, ma soprattutto sportivi. Peccato che prima di allora in azienda nessuno avesse mai sentito parlare di abbigliamento sportivo. Ma quello era un altro problema (frase classica di Maurizio per non essere contrariato nelle sue scelte dal dottor Lattes).

Così, poco tempo dopo, cominciò per me un’altra grande avventura. Una sera Maurizio, in ufficio e alla presenza di Elio Porta, il direttore di produzione, di cui si fidava moltissimo e che era già stato messo al corrente del tutto, mi comunicò che aveva deciso di lanciare la linea sportiva.

«Preparati a partire. Sei diventato il direttore commerciale della Robe di Kappa Sport!»

Il signor Porta sogghignava mentre io, ovviamente, ero gasatissimo.

Un po’ di tempo dopo chiesi a Maurizio quando avesse deciso di entrare nello sport. Mi rispose che l’aveva deciso quella volta a New York, ma non davanti al negozio di Athlete’s Foot che trovava orribile – e aveva

ragione –, ma il giorno dopo a Central Park, perché aveva notato che moltissimi di quei giovani che dieci anni prima indossavano i jeans erano in tuta da ginnastica ed erano impegnati a fare jogging. Allora, però, non gli era chiaro da che parte cominciare; mi spiegò che l'illuminazione gli era venuta dopo, proprio davanti al televisore mentre guardava la partita della Nazionale.

Un'azienda tutta nuova

Vitale voleva tutto nuovo: il prodotto, la struttura e l'organizzazione aziendale e, soprattutto, desiderava che la rete vendita fosse diversa da quella della Robe di Kappa e della Jesus Jeans. Mi diede 10 milioni di lire e mi spedì in missione dicendomi: «Con questi soldi va negli Stati Uniti, fa' il giro dei principali negozi sportivi e compra tutto quello che vedi di abbigliamento sportivo». Ci credi, Adriano? Andò proprio così. Partii da solo avendo ben presente che in quei 10 milioni doveva starci tutto: i costi dell'aereo, dell'albergo, dei ristoranti, dei taxi. Visitai i migliori negozi sportivi di New York, Chicago, Phoenix (Arizona), Las Vegas – dove c'era, e c'è ancora, un'importante fiera dello sport – e San Francisco.

La prima sorpresa fu che allora negli Stati Uniti c'era molto poco di abbigliamento sportivo. O meglio, c'era quello tecnico per praticare tutti gli sport che Dio aveva mandato in terra, ma non quello che volevamo realizzare noi: quello per il tempo libero. Comunque comprai un sacco di cose nei negozi e nei magazzini dell'usato e di *surplus* militare. Acquistai anche parecchi libri e riviste di sport. In tutte le città che visitai passai ore e ore a vedere negozi e a osservare i giovani nei campus universitari e nei parchi e a guardare la televisione. Ef-

fettivamente tanta gente correva e nei programmi televisivi erano molti a indossare tute sportive.

Tutti i giorni telefonavo a Maurizio e lo informavo di come procedeva il viaggio. Dopo una decina di giorni ammisì che non avevo trovato granché e che, inoltre, avevo finito i soldi e sarei dovuto tornare. Vitale mi inviò altro denaro e mi disse di spingermi fino a Los Angeles e di continuare a comprare tutto quello che, di sportivo, mi sembrasse interessante e di portarlo a casa. Ne avremmo poi fatto qualcosa.

Al salone di Las Vegas, che allora esponeva soprattutto attrezzature per lo sport piuttosto che scarpe e abbigliamento, mi imbattei in una vera novità. Alcuni ragazzi californiani avevano integrato in una specie di zainetto, realizzato *ad hoc* e da fissare sul torace con apposite cinghie elastiche, un riproduttore di audiocassette da auto delle dimensioni di un mattone e collegato a un paio di cuffie. Per la prima volta vidi un oggetto realizzato per ascoltare la musica facendo sport e, naturalmente, lo comprai dando un'ulteriore bella botta ai fondi. Pochi anni dopo la Sony avrebbe lanciato il suo primo walkman di poco più grande della stessa audiocassetta. Il precursore degli iPod.

Tornai in Italia carico dei miei trofei e cominciammo a preparare il primo campionario. Contemporaneamente iniziai a girare l'Italia per selezionare i rappresentanti della nuova Robe di Kappa Sport. Vitale la voleva del tutto diversa e indipendente dalle altre linee dell'azienda. Pensai a una strategia e lui l'accettò: recarci nei tre negozi di articoli sportivi più rinomati nei maggiori capoluoghi del Paese, spiegare ai titolari chi eravamo e che cosa avremmo voluto fare e chiedere chi erano, secondo loro, i tre migliori agenti della zona. Anche in questo caso si trattava di gente che vendeva scarpette da calcio, tennis o pallavolo, palloni di ogni genere,

racchette, sci e scarponi; nessuno aveva esperienza di abbigliamento. Quindi, prima di lasciare la zona, avrei contattato tutte le persone che mi erano state segnalate per chiedere di incontrarli, in albergo. I commercianti furono molto collaborativi e quasi tutti gli agenti vennero a trovarmi.

La Robe di Kappa era già molto nota e il Maglificio Calzificio Torinese era considerato un'industria seria e con una lunga tradizione alle spalle. A tutti ripetevo la stessa storia, quella che oggi chiameremmo la *vision*. Lo feci con più di sessanta candidati e fu un lavoro davvero estenuante; a Napoli mi beccai anche una sonora influenza e feci alcuni colloqui con la febbre alta. Molte di queste persone, vedendomi così giovane e dalla lingua svelta, avevano un po' la puzza sotto il naso e capivo subito che non gliene fregava niente. Oggi devo ammettere che quella missione fu abbastanza disastrosa, soprattutto perché tornato a Torino, nonostante gli appunti, non mi ricordavo più niente di tutti quei colloqui; non dissi nulla a Vitale ma misi comunque in piedi la rete vendita.

Nacquero i nuovi prodotti, il campionario e il primo catalogo. Era la fine del 1978 ed era appena nata la Kappa, oggi considerata in tutto il mondo uno dei marchi *leader* dell'abbigliamento sportivo. Fu proprio quella data che segnò l'inizio di due anni fantastici di lavoro e di soddisfazioni. Rampanti.

Maurizio, intanto, che continuava ad accumulare successi nei settori tradizionali, aveva dirottato gran parte degli investimenti di marketing della Robe di Kappa sullo sport, anche se le vendite di tale prodotto rappresentavano ancora poca cosa. Insomma, tutto era partito a gonfie vele, sia per l'azienda sia per me e per il mio nuovo progetto.

Un incidente di percorso

All'inizio del 1980, sul più bel di Roma, come si suol dire, accadde qualcosa di inaspettato. I miei – madre, padre e fratelli – cominciarono a fare pressioni perché, nonostante avessi rinunciato a laurearmi e maturato sul campo una valida esperienza, lasciassi Vitale per entrare nell'azienda di brokeraggio di famiglia e lavorare in casa invece di rimanere "dipendente".

Le pressioni dei miei ebbero la meglio. Non riuscii a resistere e lasciai Vitale; senza perderlo, però. Anzi, posso dire che, paradossalmente, questo episodio servì per cementare ancora di più la nostra amicizia.

Entrai ufficialmente all'UTA il 1° aprile 1980. Mi ci misi subito d'impegno e cominciai a lavorare all'ufficio tecnico come vice del capo. Credo di aver fatto bene il mio dovere. Ma presto capii che era come se fossi tornato sui banchi del Politecnico. Non riuscivo a "sognare" e avevo la chiara sensazione di chi si sta prendendo in giro. Volevo metterci del mio, ma l'azienda era solo per metà di mio padre e, come se non bastasse, di fatto dipendevo da mio fratello. Non poteva funzionare. Nelle vacanze estive del 1981 presi la decisione: non potevo continuare così. Dovevo tornare al Maglificio Calzificio Torinese, dalla mia Kappa,

da Vitale, che credeva in me più di quanto io stesso.

Maurizio non aspettava altro e una sera a cena, al ristorante Pollastrini in corso Valdocco, a Torino, dopo una intensa trattativa sulle condizioni e le regole d'ingaggio, ci stringemmo la mano. Vitale mi offrì un ottimo stipendio e la direzione commerciale dei marchi Robe di Kappa e Kappa Sport. Settanta milioni di lire netti e la dirigenza a soli venticinque anni erano qualcosa di oggettivamente eccezionale. Ero felicissimo.

Ogni volta che raggiungeva un accordo, Maurizio fissava subito un *next step* e di conseguenza mi disse: «Affare fatto, ma entro domani si firma e cominci nel giro di un mese».

Passai tutta la notte a pensare; la mia vita sarebbe cambiata di nuovo radicalmente, tornavo sui miei passi, avevo sbagliato ad andare a lavorare all'UTA... La felicità di qualche ora prima si trasformò in angoscia e insicurezza. Decisi di dire a Vitale che avevo bisogno di un po' di tempo, non perché avessi ripensamenti sulla decisione presa, ma per gestire al meglio la cosa in famiglia... Ma si trattava di una bugia: ero disintegrato dal dubbio di fare la cosa giusta e dalla paura di fare quella sbagliata. In ogni caso Maurizio mi concesse un po' di tempo: dovevo rispondergli entro la fine della settimana successiva, poi l'offerta non sarebbe più stata valida. La cifra che mi offriva era tre volte superiore a quanto guadagnavo al momento, e questo mi allettava moltissimo perché faceva veramente la differenza, ma temevo che fosse una scelta opportunistica e di breve periodo.

Ne parlai quindi a casa. La reazione non fu delle migliori e a me non piacque per niente. Ci rimasi male notando che da parte di mio fratello e di mio padre l'attenzione a quanto sentivo realmente, al bisogno che

provavo di scegliere la strada giusta per la mia vita, la più affine alla mia sensibilità e al mio carattere, era quasi nulla. Non ci fu praticamente discussione. Per loro la mia sarebbe stata una scelta semplicemente sbagliata, lontana – a lungo periodo – da qualsiasi tipo di convenienza per me e per la famiglia. Mi fu anche sottolineato che non avremmo certo fatto una bella figura con gli altri soci dell'UTA che mi avevano dato fiducia accogliendomi in azienda.

La mamma quella volta non fu da meno, anche se, come sempre, cercava di tenere il piede in due staffe, e tentò anche lei di trattenermi; però mi diede un consiglio che mi fu molto utile. Sperando che la cosa mi avrebbe aiutato a decidere di rimanere all'UTA, mi suggerì di consultarmi con alcune persone di provata saggezza ed esperienza professionale. Presi appuntamento con alcuni amici di papà, imprenditori o top manager, ma tutti, naturalmente, facevano quadrato e mi consigliavano di fare dei sacrifici, ma di restare in famiglia. Tutti tranne uno. Dopo che gli ebbi illustrato per bene la mia situazione e preoccupazioni, che in parte già conosceva dal momento che flirtavo con sua figlia, si fece ancora più serio del solito e mi disse: «So che hai chiesto consiglio ad altri “vecchi” e, anche se non me lo dici, sono sicuro di quale sia stata la loro risposta. Io ti voglio bene, sei un bravo ragazzo e per questo mi prendo una grande responsabilità, fanne l'uso migliore. Dai retta al tuo cuore e torna da Maurizio». Uscii dall'ufficio di Gianluigi Gabetti con un sorriso grande così.

Credo che se oggi sono qui a raccontarti la mia esperienza di imprenditore, caro Adriano, lo devo sostanzialmente a quell'incontro. Gabetti mi ha dato il coraggio che mi mancava per buttare il cuore oltre l'ostacolo, mi ha spiegato in poche parole che senza rischio non c'è festa. Gianluigi è un uomo straordinario. Ruolo,

immagine e modi da campionato mondiale del rigore e della disciplina, ma cuore, immaginazione, ironia e generosità ancora più grandi.

La mia decisione stava maturando definitivamente. Gabetti mi aveva servito un *assist* che non potevo sbagliare. Cercai ancora di ottenere il consenso dei miei, ma la risposta definitiva di mio padre fu che in fin dei conti la decisione spettava solo a me; e aggiunse gelido: «Sappi solo che, se te ne vai, qui non torni più».

Dopo quelle parole non ebbi più alcun dubbio: andai subito da Vitale. Era così arrivata l'ora decisiva in cui avrei rotto con l'azienda di famiglia per tornare là dove sentivo che avrei potuto ricominciare a sognare.

Ero agitatissimo. Maurizio, naturalmente, cambiò un po' le carte in tavola a suo favore, riducendo la cifra promessa con la scusa che non avrei potuto guadagnare più del direttore di produzione molto più maturo di me. E così il 1° giugno 1982, con uno stipendio comunque da favola per un ragazzo di ventisei anni appena compiuti, ero di nuovo seduto alla mia amata scrivania, con la qualifica di direttore commerciale, e non solo per la mia linea sportiva ma anche per la grande Robe di Kappa. Dopo pochi mesi ero tornato in carriera e l'autorevole settimanale economico «il Mondo» commentava così, il 6 dicembre 1982, la mia prima promozione dopo il ritorno:

«Uomo K per Jesus – Non ha ancora 27 anni, ma è già diventato il numero uno dell'organizzazione commerciale e di marketing dell'MCT (Maglificio Calzificio Torinese), il gruppo che fa capo a Maurizio Vitale e che nell'82 con i vari marchi (Jeans Jesus, Robe di Kappa, Kappa Sport) fatturerà oltre 100 miliardi. Marco Boglione, che è stato promosso al nuovo incarico mercoledì 24 novembre, aveva iniziato la sua carriera proprio all'MCT dove aveva

lanciato la linea Kappa Sport, portandola a fatturati di 30 miliardi l'anno. Poi aveva lasciato Vitale per andare a lavorare con uno dei principali broker del Piemonte. Ma il distacco è stato breve: Boglione è rientrato all'MCT e ora ricopre una delle posizioni manageriali di punta».

I primi anni Ottanta sono buoni e di grande crescita per l'MCT: gli anni del boom dell'abbigliamento sportivo e dell'internazionalizzazione. Avevamo visto giusto ed eravamo stati premiati. Il culmine, però, fu la sponsorizzazione della nazionale di atletica leggera statunitense firmata nel 1981 da Maurizio in vista del megaevento delle Olimpiadi di Los Angeles dell'84. Quella fu, secondo me, una delle sue operazioni più brillanti, coraggiose e lungimiranti. Tramite un conoscente riuscì a incontrare Ollan Cassell, un signore americano che era stato medaglia d'oro olimpica, con tanto di record mondiale, nel '64 a Tokyo sui 4x400 metri piani, ex minatore, cattolico, padre di sei splendidi figli nonché presidente della Federazione di atletica leggera degli Stati Uniti. L'accordo fu raggiunto in un ristorante. Cassell chiese a Vitale la sua offerta; Vitale si dichiarò disposto a formularla a condizione che, se fosse stata accettata, Cassell gli avrebbe rivelato quanto pagava l'Adidas, il cui contratto stava per scadere. L'americano accettò e Vitale sparò un milione di dollari all'anno per quattro anni! Cassell tirò fuori la biro dal taschino, prese il suo tovagliolo, ci scrisse su «\$ 1.000.000» e disse a Vitale: «Firma!». Vitale firmò il tovagliolo e si strinsero la mano. L'Adidas pagava 40.000 dollari all'anno!

Grazie a quella sponsorizzazione coraggiosa cominciammo a vendere in America e ci si spalancò il mercato giapponese.

Sicuramente l'inizio degli anni Ottanta è stato un bel periodo. Le tensioni sociali si erano un po' stemperate,

il terrorismo era meno martellante, la marcia dei quarantamila a Torino aveva segnato una svolta molto positiva, l'inflazione e i tassi bancari avevano ricominciato a scendere dopo anni terribili e anche sul piano personale per Maurizio erano tempi felici. Se, da un lato, l'azienda cresceva bene e la situazione intorno a noi continuava a migliorare, dall'altro Vitale viveva momenti di grande serenità affettiva. Era innamorato di Carolina, una bellissima ragazza olandese con la quale aveva deciso di mettere su la sua seconda famiglia.

A questo punto tutto andava veramente per il meglio, ma proprio allora ebbero inizio le sventure familiari e personali di Maurizio. Ma questa è un'altra storia.

La discesa

Il destino di Vitale cominciò, di lì a poco, a prendere una piega storta. All'inizio dell'81 Carolina aveva avuto una bambina, Maria, che però era nata senza vita. Per Vitale fu un colpo durissimo. Un anno dopo, per fortuna, arrivò un bel bambino, Oliviero, e la serenità sembrava ritrovata.

Ma la vera tragedia si verificò il 7 aprile 1984. Era il pomeriggio di un giorno piovoso e io verso le 16 mi trovavo in ufficio. Il centralino mi passò una telefonata. Erano i carabinieri che volevano parlare con un responsabile dell'azienda.

«Che ruolo ricopre? È un dirigente?»

Alla mia conferma incalzarono: «Che rapporti intercorrono tra l'azienda e la signora Carolina Blaauw?». Spiegai che collaborava con noi all'ufficio stile, ma che era anche la compagna di Maurizio.

«Lei conosce bene il signor Vitale?»

Risposi sempre più perplesso di sì.

«Dobbiamo purtroppo comunicarle che la signora Blaauw è deceduta in seguito a un incidente stradale e che adesso si trova all'obitorio dell'ospedale di Rho, mentre la signora Enrica Giachino che viaggiava con lei è ricoverata in gravi condizioni nello stesso ospedale. Può avvertire lei i congiunti?»

L'auto era intestata alla società e così le forze dell'ordine si erano messe in contatto con un suo dirigente e purtroppo era toccato a me.

Maurizio era impegnato con uno stockista. Lo raggiunsi nella sala campionario e gli chiesi di uscire. Gli dissi solo che Carolina ed Enrica avevano avuto un incidente molto grave e che erano ricoverate a Rho. Pochi minuti dopo eravamo in auto, una potente Mercedes 500. Dalla nostra sede all'imbocco della Torino-Milano, Maurizio, tra sorpassi spericolati e semafori rossi bruciati, sbatté tre volte ma senza gravi conseguenze e, ovviamente, senza fermarsi. A causa di alcuni lavori in corso, il primo tratto di autostrada era limitato a una sola corsia che noi percorremmo a velocità folle spesso contromano, invadendo la corsia opposta e rientrando all'ultimo istante prima di schiantarci contro le auto che provenivano in senso opposto. L'ultima manovra di questo tipo fu veramente allucinante e solo per miracolo non finì in tragedia.

A quel punto decisi di intervenire e dissi a Maurizio che se avessimo continuato così ci saremmo sicuramente ammazzati e che, purtroppo, non sarebbe servito a niente in quanto Carolina era morta nell'incidente. Maurizio rallentò fino a fermarsi. A questo punto cominciai a inveire contro di me accusandomi di stare mentendo. Rimasi ammutolito. Alla fine, però, scoppiò a piangere disperato. Presi io il volante e arrivammo rapidamente all'ospedale. Fu un'esperienza terribile: avevo visto trapelare negli occhi di Maurizio un odio profondo nei miei confronti mentre gli comunicavo quell'atroce notizia. Credo che da quel momento in avanti il nostro rapporto non fu più lo stesso.

Due giorni più tardi Maurizio, dopo essere riuscito a convincere il cappellano dell'ospedale a benedire la salma di Carolina per lui e due soli testimoni, uscì da

quella chiesa con al dito una fede che non si tolse più.

Vitale reagì alla morte di Carolina con la forza e il coraggio di un samurai, ma da quel momento tutto cominciò a complicarsi in maniera irreversibile. Lui era come un aereo colpito in volo da un missile, ma pretendeva che tutto potesse essere come prima. Noi, amici e colleghi, eravamo esterrefatti vedendolo in quello stato. Si dedicò in modo maniacale al piccolo Oliviero, che di lì a poco avrebbe compiuto tre anni, e ricominciò a praticare il suo sport preferito, in cui tra l'altro era un maestro, e cioè la conquista di bellissime donne.

Sul finire del 1984, quasi un anno dopo la morte di Carolina, Maurizio scoprì di aver contratto l'AIDS. Non lo disse a nessuno. Erano gli anni in cui quella malattia cominciava a mietere le prime vittime ed era oggetto di un grave pregiudizio: era considerata la malattia degli omosessuali. Solo più tardi si cominciò a saperne di più sui reali rischi di contagio. Credo che Maurizio sia stato il quinto caso conclamato in Italia di AIDS di tipo eterosessuale.

Noi in azienda non ne sapevamo nulla.

Tutto era cominciato con un fuoco di Sant'Antonio e poi gli era venuto un grosso linfonodo sul collo che si era fatto asportare chirurgicamente in America. Circolava la voce che si trattasse di un tumore. Grazie all'intervento di alcuni personaggi influenti, nel campo della medicina e non, riuscì a farsi inserire in uno dei programmi di sperimentazione del farmaco AZT, condotto dalla Food and Drugs Administration presso un ospedale specializzato di Boston. Il protocollo, molto rigoroso, prevedeva che le pillole che costituivano tale terapia potessero venire somministrate solo in ospedale, e così Vitale cominciò a recarsi tutte le settimane a Boston. Il martedì sera andava a Parigi, dormiva in albergo all'aeroporto e il mattino seguente prendeva il Concorde per

New York dove arrivava verso le 8 ora locale. Lì prendeva una coincidenza per Boston dove arrivava intorno alle 10. Alle 11 ingoiava la pillola e subito dopo iniziava il percorso inverso, per prendere alla sera un Jumbo per l'Italia, con arrivo a Malpensa alle 7 del mattino. Con l'autista riusciva a essere in ufficio al massimo alle 9,30 avendo perso un solo giorno di lavoro.

Era una situazione pazzesca che lasciava tutti sbalorditi. Per fortuna un'infermiera americana, commossa da questo italiano giovane e affascinante, ma altrettanto disperato, si lasciò convincere a consegnargli una pastiglia in più da portare in Italia. Ma un'altra catastrofe era in agguato. All'inizio del programma di sperimentazione era stato comunicato a tutti i pazienti che una certa percentuale di loro sarebbe stata trattata con semplici placebo. L'elenco era segretissimo e determinato dal computer al momento dell'ammissione al programma.

Maurizio, tornato a Torino, fece subito analizzare la pastiglia. Purtroppo stava prendendo solo un placebo. Quel calvario per fortuna finì, ma con esso anche le speranze di sopravvivere.

Nonostante la malattia, Maurizio continuava a condurre una vita quasi normale: lavoro, ristoranti, qualche weekend in montagna o in barca. In quel periodo, però, le discussioni tra noi erano diventate più frequenti e più accese: lui era comprensibilmente molto nervoso e io forse troppo giovane per capire che cosa realmente stesse accadendo.

Avvertivo di nuovo uno strano stato di cose che non mi consentiva di proiettarmi con entusiasmo nel futuro. Il lavoro andava bene, i soldi non mi mancavano e nemmeno le occasioni di svago e di divertimento. Un giorno, mentre stavamo discutendo animatamente – non ricordo nemmeno a proposito di cosa –, a un certo punto Vitale mi bloccò: «È del tutto inutile che tu e io

continuiamo a litigare. Fra breve non ci sarò più e non ti consiglio di rimanere in azienda senza di me. Mettiti a fare l'imprenditore, in fondo non sei un manager. Avrebbe funzionato solo finché ci fossi stato io».

Vitale aveva perfettamente ragione. Qualche giorno dopo rassegnai le dimissioni. Era il 14 dicembre 1984.

Finalmente imprenditore

Durante il semestre da dimissionario organizzai il mio ingresso operativo nella Football Sport Merchandise Srl, una società che il mio amico Luciano Antonino aveva costituito nel maggio del 1983 per commercializzare per la prima volta in Italia le maglie della Juventus per la grande tifoseria bianconera; come direttore commerciale della Robe di Kappa, che le produceva, ne avevo seguito il progetto e i primi passi operativi. Maurizio non ci credeva e all'inizio non se l'era sentita di fornire a credito un ingente quantitativo di maglie ad Antonino che, da parte sua, non poteva garantirne il pagamento. Così lo garantii personalmente e, per questo, Luciano mi offrì una partecipazione del 50 per cento nella società al solo costo del capitale sociale: pochi soldi.

Acquistai la partecipazione e il 1° luglio 1985 ero seduto in ufficio con lui in un garage-magazzino all'interno di un ex complesso industriale trasformato in locali per piccole imprese e artigiani. Via Bologna 220, interno 70. La mia vita ricominciava ancora una volta daccapo.

A ventinove anni ero convinto di essermi lasciato per sempre alle spalle il Maglificio Calzificio Torinese e non avrei mai pensato che, nove anni dopo, il 7 no-

vembre 1994, ci sarei rientrato come proprietario. Ma le cose andarono proprio così.

La Football Sport Merchandise, che oggi porta il nome di BasicNet, è stata la mia piattaforma di lancio imprenditoriale. Al Maglificio Calzificio Torinese avevo imparato a occuparmi di abbigliamento informale e a un certo punto ci avevo messo del mio intuendo il nuovo bisogno che i giovani consumatori avevano di prodotti di genere sportivo. Inoltre avevo fatto complessivamente quasi dieci anni di esperienza gestionale aziendale spaziando dalle vendite all'amministrazione, dalla produzione alla finanza; ma, ciò che più conta, il vivere a stretto contatto con un imprenditore di talento naturale come Vitale aveva completato la mia esperienza in modo formidabile. Nei miei viaggi negli Stati Uniti avevo osservato gli albori del cosiddetto *licensing* sportivo. I ragazzi americani volevano sempre più prodotti con riferimenti al mondo dello sport ma, come ti ho già detto, Adriano, l'offerta non era ancora molto vasta.

Da gente pratica e intraprendente gli *yankees* si erano subito inventati il modo di trasformare le loro classiche T-shirt, i cappellini da baseball e qualche semplice giubbotto di nylon, che già vendevano con stampati sopra tutti i marchi possibili di ogni tipo di azienda, università o quant'altro, in prodotti sportivi. Bastava realizzarli con marchi di squadre famose di basket, baseball, football e via dicendo. Per poterlo fare gli imprenditori dovevano ottenere l'autorizzazione delle diverse squadre: la licenza, appunto. Quando Antonino mi parlò del suo progetto pensai subito all'opportunità di fare altrettanto in Italia e, dal momento che si tratta di un Paese calciocentrico, di chiedere la licenza alle società di football.

Cominciammo veramente da zero. Si partì da un volantaggio fuori dallo Stadio Comunale di Torino. Il foglietto su cui era stampata una foto di Marco Tardelli

in azione, che per amicizia ci aveva autorizzato a usare gratuitamente, informava i tifosi che da quel momento, e per la prima volta assoluta, si potevano acquistare le maglie originali della Juventus. Bastava richiedere il catalogo inviando 2.000 lire in francobolli. Poi si sarebbe dovuto fare l'ordine e alla fine la maglietta sarebbe stata recapitata loro con pagamento contrassegno.

Distribuimmo circa 20.000 volantini e, nonostante la complessità della procedura, la risposta fu straordinaria: ricevemmo ben 12.000 richieste di cataloghi, con quindi allegato l'equivalente di 24 milioni di lire in francobolli!

Cominciarono così anni molto impegnativi, ma bellissimi.

Nel frattempo si era cementato il mio rapporto con Daniela, la mia prima "moglie". Daniela Ovazza era entrata all'MCT quando io l'avevo lasciato per andare a lavorare in famiglia. Maurizio l'aveva accalappiata una sera al ristorante in compagnia di amici comuni. Lei si era appena laureata con 110 in Economia e Commercio ed era già stata assunta dalla società di revisione Deloitte, dove avrebbe dovuto cominciare pochi giorni dopo. Maurizio insistette al punto che Daniela cambiò idea prima della fine del pranzo, diventando per i successivi quattro anni l'assistente personale e l'ombra di Vitale, nonché il più giovane consigliere di amministrazione di sempre del Maglificio Calzificio Torinese.

Dopo che si era ammalato, Maurizio l'aveva incoraggiata, come aveva fatto con me, a lasciare l'azienda e proprio in quel periodo avevamo anche deciso di trasformare la nostra relazione in qualcosa di molto più serio, progettando addirittura di mettere al mondo dei figli. Lei si era appena separata dal primo marito e passavamo già un bel po' di tempo libero insieme. Dovevamo inventarci anche un'attività per lei. Dopo l'esperienza

all'MCT anche Daniela era decisa a fare l'imprenditrice.

Ci pensavamo molto e valutavamo tante idee, anche le più bizzarre. Un giorno eravamo a Londra per una breve vacanza romantica; stavamo tornando a casa di mio fratello Francesco che ci ospitava. Naturalmente pioveva. A un tratto le dissi: «Bene, da adesso non abbiamo più il problema di pensare alla tua attività!». Il taxi su cui viaggiavamo era appena stato superato da una moto con bauletto guidata da un ragazzo munito di ricetrasmittente e pettorina con su scritto «*Messenger Fast Delivery from Desk to Desk*». Sotto, a caratteri cubitali, un numero di telefono. Quella era l'idea di *business* che cercavamo.

Tornati in Italia, nel giro di poche settimane fondammo con due ragazzi milanesi che avevano avuto la stessa idea la Mototaxi Srl, che cominciò la sua attività il 17 dicembre 1984. Anche Daniela aveva la sua azienda da sviluppare, anche lei in un piccolo capannone all'interno dello stesso complesso industriale a pochi passi dalla mia FSM. Io con Luciano, lei con sua sorella Mirella. A quel punto Daniela decise di venire a vivere nella mia soffitta in via Garibaldi.

Per iniziare questa nuova fase della nostra vita mettemmo insieme tutti i nostri risparmi e le rispettive liquidazioni in una specie di cassa comune e decidemmo di provarci fino a quando i soldi non fossero finiti. Potevamo contare su circa 250 milioni di vecchie lire. Se non fossimo stati capaci di far decollare le nostre aziende e avessimo finito i soldi, ci saremmo messi a cercare un altro lavoro come dipendenti.

Gli inizi delle nostre attività furono veramente belli anche se molto difficili. Non c'era, nel vero senso della parola, una lira. Eravamo passati da una situazione di assoluto privilegio – giovani dirigenti di un'azienda di successo con segretarie e begli uffici, pagati profumatamente – a qualcosa del tutto opposto. Il primo ufficio

della Mototaxi era piuttosto squallido e mal riscaldato dal momento che era un magazzino. Io ero pieno di immaginazione e di entusiasmo e trascinavo Daniela che rappresentava, invece, il lato razionale dell'accoppiata. Lavoravamo come matti. Io guadagnavo praticamente nulla perché la FSM per crescere aveva sempre bisogno di soldi, mentre, per fortuna, Daniela riusciva a portare a casa qualcosa in quanto la Mototaxi aveva cominciato a girare quasi subito e richiedeva poco capitale circolante per svilupparsi.

A ogni buon conto, un anno e mezzo dopo, quando il 25 luglio 1986 nacque Lorenzo, il nostro primo figlio, dovetti ricorrere a un piccolo prestito per fronteggiare le spese di degenza e di parto.

Caro Adriano, se veramente quanto sto raccontando può interessare i giovani, vorrei approfittare di questo passaggio per dire che, pur ricordando quel periodo come il più difficile e pieno di sacrifici e di rischio, lo giudico, senza ombra di dubbio, come il più bello della mia vita, e questo vale anche per Daniela. Progettavamo e sognavamo con l'entusiasmo dei bambini, ma affrontavamo la realtà con la serietà e l'attenzione delle persone adulte. Credo che, visti dal di fuori, non potevamo che ispirare tenerezza e affetto. Infatti, in tanti, se potevano, ci aiutavano. Sto pensando in particolare a qualche direttore di banca che in certi momenti ci allargò i cordoni della borsa non certo per i numeri di bilancio che potevamo esibirgli, ma per il progetto di vita che rappresentavamo. Eravamo tutt'altro che spensierati, ma molto felici.

Nel frattempo, le condizioni di Maurizio Vitale andavano peggiorando: aveva interrotto ogni genere di cura ed era sempre più debole. Verso la metà dell'86 decise di farsi ricoverare definitivamente nella struttura spe-

cializzata di Boston. Per una incredibile coincidenza, che commuove ancora oggi sia me sia Daniela, partì il 25 di luglio alle 12,30 dalla Malpensa; in tempo per fare visita verso le 8 alla neomamma e conoscere Lorenzo, nato da poche ore.

Maurizio rimase a Boston fino alla primavera del 1987. A fine aprile fu trasferito con un volo speciale in Italia dove si spense, nel suo letto, il 4 giugno. Daniela e io trascorremmo con lui il giorno del suo ultimo capodanno a Boston, in ospedale.

Con la scomparsa di Maurizio, Daniela e io sentimmo di aver oltrepassato il punto di non ritorno. Le nostre famiglie ci avevano chiaramente comunicato, per ragioni diverse, che non avremmo più potuto contare su di loro e il nostro grande amico e pigmalione se n'era andato per sempre.

Intanto, grazie ai buoni uffici del solito Gabetti, avevo realizzato la mia prima operazione strategica da imprenditore, vendendo una quota del 20 per cento della Football Sport Merchandise alla Rinascente.

Avevo cominciato da dipendente, ma, in fondo, mi ero sempre comportato da imprenditore. Ciò che da questo momento in poi avrei fatto per il resto della vita.

PARTE IV
Costruire ascoltando sé stessi

In attesa

Stavolta faccio un po' d'anticamera: aspetto di riprendere con Marco il filo del nostro discorso. L'attesa si protrae, mentre lui è di là, nella stanza del consiglio, dove abbiamo parlato le volte scorse. Ora è impegnato a verificare uno o più capi della nuova maglieria del marchio K-Way. Lo aspetto seduto davanti alla sua scrivania. A un certo punto apre la porta: la maglia che mi fa vedere, indossata da una graziosa dipendente, è una bomba. Bellissima, molto originale. La vedremo presto in vetrina.

Marco segue tutto di persona, anche la formazione del campionato. Anzi, soprattutto la formazione del campionato. Nel senso che lui fa tutto come se fosse soprattutto.

La porta della sala del consiglio si richiude e Marco si scusa. Tornerà tra poco per riprendere il nostro colloquio. Ma per me quell'attesa è molto fruttuosa: è l'occasione per capire di più chi è Marco Boglione. Un ufficio rivela l'animo di chi lo vive. Giro lo sguardo a 360 gradi e capisco chi è il presidente di BasicNet: un uomo che personalizza tutto ciò che fa, tutto ciò che raggiunge. Lui è sempre dietro a ogni cosa della sua azienda, che è il suo stesso corpo. La fotografia domina, domina la pubblicità: i due "pallini" di Marco. Solo due dipinti: una gigantografia del volto di Stella, sua "moglie" (la seconda), e una composizione

di tante tele quadrate dipinte con lo stesso soggetto – una fila di alberi, la terra, un fiumicello che scorre. Blu e verde prevalgono. Lungo le pareti, in sequenza, la fotografia di lui e Maradona (che venne in questi uffici strabiliando con alcuni palleggi) seduti schiena contro schiena imitando il marchio Robe di Kappa. E poi le foto di Tardelli, Trapattoni, Chiambrètti, Vialli, Zaccheroni immortalati per le pubblicità dell'azienda, molte delle quali scattate proprio da Marco. A destra una gigantografia del volante distribuito nel 1983 da Boglione e da Luciano Antonino sotto lo Stadio Comunale di Torino da cui ebbe inizio l'avventura della Football Sport Merchandise. Immancabile, anche qui, inquadrata, la "storica" foto di Oliviero Toscani (quel famoso sedere di donna "foderato" di jeans attillatissimi) pubblicata all'epoca da un giornale inglese con la scritta «If you love me follow me».

Passato e presente si mescolano e fanno la memoria di quest'uomo che, nel frattempo, è entrato e siede alla scrivania. Questo è il luogo delle idee, delle scoperte, e mi è andata benissimo di aspettare.

Marco non aveva mai smesso di immaginare il suo futuro anche quando lavorava all'MCT, anzi cercava ancor di più di intuirlo, di prefigurare che cosa avrebbe fatto per mantenere alta l'ambizione che aveva, la voglia di progettare. Daniela fu sicuramente – lo dice proprio lui – la sua socia ideale, coscienziosa, «tutta d'un pezzo». Anche lei voleva costruire, e in quel desiderio di costruzione c'era anche un posto – anzi, occupava quello centrale – per pensare di mettere su famiglia e avere dei figli. Diventare mamma e papà, che era, come diceva la madre di Marco: «Desiderio di farsi una posizione». Marco ripartiva da zero, ma sapeva dove andare: due aziende, famiglia, grande impegno. E che quest'ultimo non gli mancasse lo dice bene il fatto che Vitale, quando dovette rimpiazzare Boglione dopo la sua prima "fuga" dall'azienda, per andare a

lavorare nell'impresa di famiglia, fu costretto a sostituirlo con quattro persone e un'assistente personale. Daniela, per l'appunto.

Amori/1

Ora, caro Adriano, devo raccontarti le mie vicende coniugali.

Quando ho conosciuto Daniela, te l'ho già detto, lavorava come assistente di Vitale. Lei appartiene a un'ottima famiglia ebrea di Torino ed è nata nel 1956 in Uruguay, dove i genitori si erano trasferiti a causa delle follie della seconda guerra mondiale. Tutta la famiglia tornò in Italia nel 1966, quando lei aveva dieci anni.

È la seconda di cinque figli, quattro femmine e un maschio, e si rivelò ben presto una *leader* anche con i fratelli, un autentico punto di riferimento, allora come oggi. S'impone sempre: è carina, minuta, nervosa, "incazzosa", molto intelligente e brava a scuola. Si laureò in fretta e, come ho già avuto modo di dire, la Deloitte, che non si lasciava sfuggire i migliori laureati, anche in base alla loro provenienza sociale, le offrì subito un lavoro. Ma finì nelle grinfie di Maurizio Vitale che ne era rimasto folgorato.

Lei arrivò all'MCT immediatamente dopo che io me n'ero andato via per lavorare nell'azienda di famiglia. Un giorno, nella mia veste di assicuratore avevo un appuntamento con Vitale, ma lui, ahimè, aveva l'abitudine di far fare lunghe anticamere ai suoi ospiti.

Daniela venne così a intrattenermi. Chiacchierammo per una decina di minuti nel salottino d'attesa, poi passammo alla macchina del caffè per continuare la nostra conversazione. Dopo una ventina di minuti – non so bene che cosa fosse successo – sfilai una bella penna a sfera che avevo nel taschino della camicia, gliela diedi e le dissi: «Tieni questa, perché un giorno ti sposerò». Andò proprio così, anche se Daniela non la prese per nulla sul serio. Era fidanzata e di lì a poco si sarebbe sposata per davvero e non con me. Inutile dire che aveva fatto colpo. Comunque dopo un po' di anni quella mia *vision* si realizzò.

A questo punto, caro Adriano, è necessario fare una piccola parentesi per illustrare il concetto che ho del matrimonio. E così spieghiamo il perché delle virgolette alla parola “moglie”...

Ho quattro figli con due mamme diverse che da sempre considero a tutti gli effetti mie mogli, ma non mi sono mai sposato. O meglio, non mi sono mai sposato davanti a un sacerdote o a un pubblico ufficiale. Ho sempre avuto la sensazione che accettare la formula e il testo del rito convenzionale rappresentasse una scorciatoia, un alibi che rischiava di diminuire l'intensità e l'importanza che, invece, avrei dovuto sentire solo su me stesso, sulla mia integrità e sulla mia lealtà nei confronti della mia consorte e madre dei miei figli. Non sposandomi con il ciclostile, con la formula uguale per tutti, mi sarei sentito più responsabile, che era proprio quello che volevo: sentirmi blindato, inchiodato alle mie responsabilità di genitore e di capofamiglia; metterci di mezzo solo la mia faccia, quella che tutte le mattine vedo nello specchio mentre mi faccio la barba e che intendo continuare a guardare dritto negli occhi fino a quando li chiuderò per sempre. Così ho pensato che, nel caso

avessi deciso di mettere al mondo dei figli, avrei fatto alle loro madri una serie di promesse, con solo la mia dignità in ballo, per me indissolubili. Eccole:

«Farò tutto quanto in base alle mie capacità per stare sempre con te e per invecchiare insieme a te. Mi occuperò sempre del tuo mantenimento, della tua salute e della qualità della tua vita che non sarà mai diversa dalla mia. Mi impegno a educare i nostri figli secondo una cultura che sia la conseguenza esclusiva del nostro comune sentire».

La mancanza di riferimento alla fedeltà non è casuale. Infatti la considero la vera linea di demarcazione tra una convivenza coniugale ricca, solida e consapevole, e l'ipocrisia. Credo tuttavia che prometterla possa trasformarsi in qualcosa che, in certe circostanze, potrebbe costringermi o a venir meno a un impegno preso o a mentire, proprio le due cose che cerco in tutti i modi di non fare.

Questi sono i valori a cui mi sento indissolubilmente legato sia nei confronti di Stella sia di Daniela. A maggior ragione adesso che con Daniela ne ho anche sperimentato la tenuta in seguito all'interruzione della nostra vita "coniugale". La nostra separazione, di fatto, è durata cinque anni prima che tutti e due, quasi contemporaneamente, fossimo pronti a riallacciare una relazione importante. Non siamo andati dagli avvocati, ci siamo sempre rispettati e, ancorché separati, abbiamo sempre anteposto a qualunque altra cosa gli impegni presi, in particolare il primo. Abbiamo entrambi fatto molta fatica, ma oggi ne siamo orgogliosi e lo sono anche i nostri figli. Daniela e io, a questo punto, siamo certi che, se la salute ci aiuterà, invecchieremo insieme.

Penso che se invece avessimo firmato un pezzo di carta, con in più, già prevista, legittimamente, la clausola

rescissoria, sarebbe stato molto più facile, quando le difficoltà e le incomprensioni erano veramente grandi, cedere alla tentazione di sciogliere il nostro sodalizio affidandoci alla legge uguale per tutti, ma venendo di fatto meno ai nostri reali e intimi desideri riflessi in quegli impegni.

Con Stella, quindici anni dopo, è successa più o meno la stessa cosa.

Un giorno di giugno del 1998 partecipavo a Cernobio, sul lago di Como, a un seminario del Consiglio per le Relazioni tra Italia e Stati Uniti, di cui faccio parte, organizzato dallo Studio Ambrosetti di Milano. Il convegno era molto interessante, ma dietro il tavolo dei relatori c'era qualcosa che aveva attratto il mio interesse molto di più di quanto stessero dicendo gli illustri relatori: una bella e giovane ragazza asiatica che con grande professionalità e discrezione dirigeva l'andamento dei lavori e la gestione degli interventi dalla sala, mantenendosi in collegamento auricolare con il suo capo che sedeva in fondo alla platea. Decisi che dovevo catturare la sua attenzione per poi tentare un contatto durante un *coffee-break*. Mantenni il mio sguardo continuamente puntato su di lei che, ovviamente, se ne accorse. In seguito, durante una pausa dei lavori, l'avvicinai e scambiai quelle quattro chiacchiere necessarie a entrare in possesso della sua e-mail. Quella volta non insistetti oltre.

Finito il congresso, tornato in ufficio, le scrissi due righe cercando di esserle simpatico, ma non ricevetti alcuna risposta. Passò un anno esatto prima che tornassi a incontrarla di nuovo allo stesso seminario. Ci imbattemmo nel corridoio dell'albergo che ospitava il convegno prima dell'inizio dei lavori. Per quanto mi riguarda sentii il classico tonfo al cuore.

Dalle poche parole che scambiammo, però, mi resi subito conto che non ero stato solo io a ripensare per un anno al breve incontro e alla e-mail che le avevo spedito senza ricevere risposta. Di fatto, da quel momento, non ci siamo più lasciati per un attimo.

Qualche giorno dopo siamo usciti per la prima volta a cena. Stella viveva a Milano, lavorava allo Studio Ambrosetti, studiava Scienze politiche alla Statale e divideva un appartamento con due giovani coinquilini che, invece, facevano gli psicoanalisti. Avevo capito subito che era una gran brava ragazza, brillante e divertente, ma ben piantata su sani principi. In più la trovavo estremamente carina. Quella prima sera tirammo tardi e ci raccontammo l'un l'altra in modo abbastanza approfondito. A un certo punto Stella mi disse che avrebbe voluto una famiglia e dei figli, e io le risposi che non le avrei potuto promettere il matrimonio, quello ratificato da un pezzo di carta, da un ciclostile, ma che per quanto riguardava i figli ne avremmo potuto parlare. Di fatto fu proprio in quel momento che decisi che sarebbe diventata, a modo mio, la mia seconda "moglie". Sono trascorsi quasi dieci anni e, per fortuna, ne sono ancora innamorato come lo ero quella sera.

Stellina è una bellissima persona. È nata in Cina nel 1971, ma si è trasferita con i genitori in Italia quando aveva soltanto due anni. Ha sempre aiutato la famiglia nelle sue diverse attività: prima i laboratori di pelletteria, a Bologna, dove ha frequentato le elementari e le medie; poi la ristorazione nei locali di Como e Milano. È una splendida compagna di vita, ricca di grande sensibilità e generosità. Nel 2001, quando è finalmente diventata cittadina italiana dopo tanti anni di attesa, ha pianto lacrime di commozione sincera giurando fedeltà alla nostra Costituzione.

Amori/2

Caro Marco, scusa se ti interrompo. Ti ho ascoltato e vedo che sei uno spettacolo di semplicità, onestà e sincerità nel raccontarti, persino quando parli dei tuoi amori...

E penso al mio, a quello che nutro per Bianca.

Permettimi, allora, di dire che anch'io so bene che cosa significhi quel tonfo al cuore di cui hai parlato. Lo ricordo, come fosse ora: era l'estate del 1979. Mi trovavo nel grande corridoio del Palazzo delle Facoltà umanistiche, a Torino: notai Bianca, un po' da distante, mentre stava proponendo a chi entrava in università l'acquisto di una rivista. Il suo vestitino verde a mezze maniche, leggermente lungo, col corpetto alto e un po' scampanato, le stava d'incanto. Collegai, in un istante, quel momento di evidenza e di meraviglia che stavo vivendo a tutti i discorsi e alla compagnia che ci eravamo fatti nei mesi precedenti. Quante volte, anche al telefono, avevamo parlato del nostro impegno di rappresentanti degli studenti, dei problemi del suo corso di laurea, dei nostri studi e degli incontri tra universitari che spesso ci vedevano insieme.

Decisi di dichiararmi. Una sera – eravamo tornati da una passeggiata lungo il Po, al parco del Valentino, con amici – presi coraggio e manifestai i miei sentimenti. Ma... prima ancora di sentire la sua risposta, un pensie-

ro percorse la mia mente: mi immaginai – non so come, non so perché, o forse lo so benissimo, perché temevo un “no” – come un capo di selvaggina colpito a morte in una battuta di caccia. Già mi vedevo planare, quasi morto, e schiantare al suolo...

Marco... non fu così... La nostra storia cominciò ufficialmente qualche giorno dopo, ma era chiaro che i primi passi erano stati compiuti quella sera; era il 17 luglio. Mentre ti parlo sono trascorsi, da allora, circa trent'anni. Che cosa potevo aver fatto per conquistarla? Sono convinto che ci sia stato lo zampino di quel “destino” cui tu accenni spesso...

Mannaggia a te! Guarda che cosa mi spingi a raccontare con ‘sta storia dei tuoi amori...

Passò qualche anno prima che maturasse in me l'idea di volerla sposare. Sì sposare, il matrimonio con la formula da ciclostile, come dici tu. Desideravo stare con lei per sempre – in quale modo e con quali conseguenze non sapevo. Ma quella cosa lì, «per sempre», mi era chiara. Glielo dissi cinque anni più tardi, nella bella chiesa di San Domenico, a Torino; era l'8 luglio del 1984:

*«Prometto di esserti fedele sempre,
nella gioia e nel dolore,
nella salute e nella malattia
e di amarti e onorarti
tutti i giorni della mia vita».*

Sai, Marco, li ho calcolati: a oggi, mentre ti parlo, sono trascorsi oltre novemila di quei «tutti i giorni della mia vita». Non sono così tanti... e nemmeno pochi.

Sono arrivate le nostre figlie, prima Ivana, poi Barbara, e più passa il tempo più mi appaiono come un miracolo, e non come un'inevitabile e meccanicistica conseguenza! Abbiamo avuto tanti “casini” (col lavoro, tra noi, le no-

stre differenze...)). Ora sono trascorsi 25 anni da quel sì, e trenta da quel tonfo al cuore di cui ti ho parlato. E ti dico tutto ciò senza avvertire alcuna stanchezza.

Che meraviglia!

Promesse mantenute? Me lo dirà il Destino, con la «d» maiuscola, quando lo vedrò faccia a faccia, visto che gli ho chiesto – e glielo chiedo sempre – di darmi la Sua forza e la Sua libertà.

Certo è che, tu e io, se continuiamo a parlar di donne rischiamo di perdere il filo del discorso...

Ripartire da zero

Ok. Torniamo, dunque, a dove eravamo rimasti prima di iniziare a parlare di matrimoni e di mogli. Veniamo alla metà degli anni Ottanta e all'inizio di quella bellissima avventura umana e professionale che ha fatto di me un imprenditore.

Dunque, Daniela e io ricominciammo daccapo. Il primo passo fu compiuto da lei, in quella faticosa data del 17 dicembre 1984 in cui venne avviata l'attività della Mototaxi; l'altro, come ho detto, l'avrei compiuto io sei mesi dopo, buttandomi a capofitto nella Football Sport Merchandise.

La Mototaxi partì con una campagna di affissioni stradale: un motorino stilizzato, avveniristico, con una semplice scritta – «Finalmente!» – e in grande evidenza un numero telefonico a quattro cifre: 2602. Strategica, quella scelta: i numeri di telefono a quattro cifre erano quelli delle grandi aziende. E noi volevamo farci equiparare, nella mente dei nostri clienti, proprio a quelle. La stessa Football avrà in seguito un numero telefonico a quattro cifre, quel 2617 che continua a essere oggi, preceduto dallo 011, il numero della BasicNet. Volevamo comunicare una cosa semplice ma importante. Il servizio moderno e tecnologico del ritiro e recapito di

buste da una scrivania all'altra in pochi minuti era finalmente disponibile anche a Torino.

La pubblicità ebbe effetto, tutti la capirono al volo e poche ore dopo la comparsa dei primi manifesti il telefono, per fortuna, cominciò a squillare. Quella campagna pubblicitaria era molto costosa e non avremmo mai avuto i soldi per pagarla se l'attività non fosse decollata.

La Mototaxi partì in modo veramente bello. Non c'erano soldi per arredare il garage che serviva da ufficio, ma Daniela e Mirella lo sistemarono con mobili e soprattutto scrivanie che Vitale aveva dismesso dal Maglificio Calzificio Torinese, tutta roba da buttare.

Il più grande investimento fu con l'allora società di monopolio telefonico, la SIP. La Mototaxi, pur non avendo i fondi per comprare subito un vero centralino, si fece installare le venti linee necessarie per gestire l'attività e per poter ottenere il numero a quattro cifre, con venti diversi telefoni separati. La fortuna di Daniela fu che la SIP le diede anche venti pacchi di guide telefoniche del tutto superflue, dal momento che con quelle linee si ricevevano solo chiamate. Quei plichi tornarono però estremamente utili per far stare in piedi alcune scrivanie riciclate a cui mancava una gamba.

Diversi anni dopo ebbi un'adorabile discussione con Daniela che, invitata da me a comprare nuove scrivanie, dal momento che a quel punto se lo poteva permettere, si rifiutò dicendo che in fondo andavano benissimo quelle vecchie sostenute dalle guide del telefono!

La Mototaxi aveva bisogno di un'organizzazione molto semplice, più o meno come una centrale di radiotaxi. I clienti chiamano al telefono, l'operatore inserisce la richiesta con tutti i dettagli del caso su un sistema informatico che la trasferisce a un altro operatore, il marconista, che la lancia e l'assegna via radio al ragazzo in motorino più vicino all'indirizzo del ritiro. Ma il fatto è

che la Mototaxi iniziò a funzionare senza nulla di tutto questo. Daniela e Mirella cominciarono senza computer, senza ponte radio e senza centralino.

I primi tre o quattro mesi i messaggeri muniti di un sacchetto di gettoni telefonici si sparpagliavano per tutta la città piazzandosi nelle cabine telefoniche e rimanevano in contatto con la sede fino a quando veniva loro assegnata una corsa. Era un lavoro da pazzi: queste due ragazze rispondevano freneticamente ai clienti e poi cominciavano ad alzare un telefono dopo l'altro chiedendo ai ragazzi dove fossero per ottimizzare i percorsi. Andarono avanti così finché furono sicure che la cosa potesse funzionare. Soltanto dopo cominciarono ad acquistare, in *leasing*, tutto il necessario e l'attività decollò definitivamente. Avevamo individuato e risposto a un bisogno latente del mercato. Per chiarezza bisogna ricordare che a metà degli anni Ottanta non esistevano ancora i telefonini, e nemmeno Internet e il fax.

Le cose procedevano bene, si faceva esperienza sul campo, stavamo imparando a fare gli imprenditori. Purtroppo, però, una spada di Damocle incombeva sulla testa della nuova società e dei suoi soci. Una cosa da togliere il sonno. A causa dei nostri messaggeri fummo accusati di violare le leggi sul lavoro. Noi li avevamo inquadrati come prestatori d'opera occasionale, saltuaria e non subordinata. Nella maggior parte dei casi si trattava di studenti che così trovavano una forma di sostegno economico e, comunque, erano tutti soggetti che decidevano in modo completamente autonomo se e quando venire a lavorare; nessuno poteva e voleva imporgli nulla. Ma non la pensavano così l'INPS e l'Ispettorato del lavoro, che pretendevano fossero dipendenti a tutti gli effetti.

Incredibile ma vero. Questa contrarietà ci costò, un anno dopo, la notifica di una multa per oltre un miliardo

di vecchie lire. Una somma da far spavento, considerando che, in un anno, la Mototaxi aveva incassato con il suo servizio la pur considerevole cifra di 600 milioni di lire. Partendo da zero, avevamo messo in campo un'idea che si stava rivelando vincente ed eravamo in attesa del nostro primo figlio mentre gravavano sulla nostra testa una multa miliardaria e più di cento procedimenti penali per intermediazione del lavoro. Non c'è che dire.

Nel frattempo, io avevo preso il timone della Football Sport Merchandise. E anche lì i problemi non mancavano. A differenza di Mototaxi, la FSM aveva bisogno di un maggior capitale circolante; prima di cominciare a vedere qualche soldo, dovevamo finanziare il magazzino, realizzare i cataloghi, diffonderli, aspettare che gli ordini arrivassero, prepararli e spedirli. Il ciclo era piuttosto lungo e per questo la mia Football dovette far ricorso al credito fin dalle prime ore di vita.

Allora le banche erano più vicine di oggi alle imprese del loro territorio, conoscevano bene le micro-realtà come la nostra e i loro titolari e così, all'inizio, non fu difficile per me e per il mio socio, Antonino, ottenere dal direttore della filiale di Rivarolo Canavese della Cassa di Risparmio di Torino un primo fido di 50 milioni di lire. Ma dopo qualche mese quelle risorse non erano già più sufficienti. Anche l'agenzia di zona del San Paolo ci diede un fido di una ventina di milioni, ma pure quelli durarono poco.

La situazione finanziaria a metà dell'85 era tutt'altro che rosea: i fornitori erano piuttosto tolleranti, ma a settembre non avevamo i soldi per pagare l'IVA e gli stipendi. Nonostante avessimo ingenti crediti da incassare, nessuno ce ne faceva più. La situazione era disperata, anche perché Luciano non aveva assolutamente gestito la contabilità prima del mio arrivo in azienda.

Ogni giorno scoprivamo una nuova sorpresa: fatture non registrate ritrovate per caso nei cassetti delle scrivanie, oneri fiscali non contabilizzati e quant'altro. Alla Mototaxi era già arrivata la supermulta da più di un miliardo e la FSM era bell'e pronta a portare i libri in tribunale. All'interno dell'azienda non esisteva alcuna suddivisione di ruoli tra una dozzina di dipendenti. Per esempio, non c'era nessuno che fosse responsabile dell'amministrazione, eppure la società fatturava quasi un miliardo di lire. Dovetti a questo punto prendere drasticamente la situazione in mano.

Tra i ragazzi che lavoravano alla FSM, dei due più affidabili e maturi una era tedesca e l'altro di famiglia ebraica. Sulla base di queste due caratteristiche decisi che "la tedesca", che aveva studiato lingue, sarebbe diventata la responsabile amministrativa – i tedeschi hanno fama di puntualità e precisione – mentre "l'ebreo", ovviamente, lo nominai responsabile degli acquisti. La situazione era così critica, però, che per salvarci dal peggio dovetti ricorrere ai risparmi miei e di Daniela, che ci eravamo imposti di non toccare e che ci servivano per vivere.

In ogni caso non bastavano, e così dovetti chiedere aiuto anche a mio padre. Fu in questo contesto che realizzai il primo aumento di capitale della mia vita: 100 milioni di lire, 50 nostri e 50 presi a prestito. Eppure, nonostante questo clima, eravamo sereni e io continuavo a pensare e a sognare in grande come se nulla fosse.

Ma qui, caro Adriano, dobbiamo aprire una bella parentesi altrimenti rischio di passare per fesso. Il mio entusiasmo e la mia immaginazione si basavano su qualcosa di molto concreto che era difficile da trasferire agli altri, ma che per me rappresentava una certezza come la fede per chi crede. In quegli anni avevo, tra le altre cose, comprato il mio primo personal computer, un

Apple II, seguito a ruota da un modello IIc e dal mio primo Macintosh. Allora, Daniela lo ricorda bene, passavo notti intere a cercare di capire quel nuovo mondo, che probabilmente, grazie alle mie inclinazioni matematiche scoperte da fratel Roberto ai tempi del collegio, mi affascinava in modo irrefrenabile. In quelle notti ho cominciato a immaginare le straordinarie opportunità che l'informatica avrebbe consentito agli imprenditori che fossero riusciti a integrarne le ultime evoluzioni nelle proprie imprese. A quei tempi non c'era ancora Internet, ma già si potevano intuire le tante applicazioni rivoluzionarie che si sarebbero potute realizzare con i pc e con i cosiddetti *microsoftware* dedicati a specifici processi aziendali.

Il mio ottimismo si basava allora e si basa ancora oggi proprio su questo. Ti faccio un esempio che tu, da giornalista, capirai molto bene: i primi cataloghi di vendita per corrispondenza che la Football realizzava per le tifoserie dei grandi club, così come qualunque altra rivista stampata a colori, costavano solo di fotolito, fotocomposizione ed esecutivi circa un milione di lire a pagina, escluso il costo di carta e stampa. Una cifra enorme, che alzava moltissimo il punto di pareggio dell'attività e limitava la nostra capacità di offerta, non potendoci permettere molte uscite. Io ero sicuro che con i nuovi macchinari e con i *software* che sarebbero stati, di lì a poco, lanciati sul mercato, il costo di realizzazione di una pagina prima della stampa si sarebbe ridotto a più o meno 50.000 lire facendolo direttamente in casa. Cosa che, dopo qualche anno, si verificò puntualmente e ci permise di affermarci nel campo delle vendite per corrispondenza specialistiche.

Nel 1985 cominciai a investire quanto guadagnavo in *software* gestionali per le mie imprese immaginando, già allora, quella che è oggi la BasicNet: un'azienda veloce,

affidabile, flessibile, senza carta, gestita in tempo reale. Già allora mi dicevo: «Se riesco a realizzare una cosa del genere, perché non dovrebbe andare bene? Sarò sicuramente più competitivo dei miei concorrenti e crescerò». Caro Adriano, se oggi visiti un qualunque sito Internet del nostro gruppo, noterai che al fondo di tutte le pagine c'è una piccola scritta che recita: «Copyright © 1985-2009 BasicNet S.p.A. All Rights Reserved». Quel 1985 è proprio quello di cui stiamo parlando e molti dei programmi che usiamo ancora oggi tutti i giorni, come il piano di evasione ordini delle nostre vendite online, sono stati realizzati in quel periodo quando, da un giorno all'altro, potevamo essere costretti a portare i libri in tribunale. Ecco su che cosa di estremamente solido e concreto, al di là di quanto la gente abbia potuto pensare, si è sempre basato il mio ottimismo anche nei momenti più difficili: sul potere dell'informatica, sull'affidabilità dei processi gestionali che, se ben progettati, mi avrebbero consentito di accelerare la velocità e l'efficacia delle azioni della mia attività a vantaggio della crescita, della marginalità e della competitività della stessa. Sì, proprio questo. E ancora oggi è la stessa cosa.

I nostri uffici erano brutti e il mio in particolare. Prima che lo occupassimo Luciano e io era un deposito di olio combustibile e puzzava ancora a distanza di anni. Quando pioveva forte si allagava, ma non me ne importava niente. Anzi, mi piaceva da matti. È proprio in quegli anni che ho cominciato a dare valore alla parola «*basic*», che poi è diventata centrale per la mia vita e tutte le mie attività. Qualità ed efficienza senza fronzoli, senza niente di superfluo.

Il 10 dicembre 1985 venne a trovarci per la prima volta un giornalista che cercava una maglietta della Juventus da regalare per Natale a suo figlio. Il giorno successivo «la Repubblica» pubblicò una pagina inte-

ra dedicata alla nostra realtà. È interessante rileggerne oggi l'inizio.

Da «la Repubblica», 11 dicembre 1985:

«Siamo a Torino, via Bologna (...) Tanti capannoni anonimi contraddistinti solo da numeri. Al 70 c'è la Football Sport Merchandise. Un locale pieno di scaffali molto ordinati; ci lavorano una mezza dozzina di giovani, un altoparlante diffonde musica rock, in un angolo gli uffici, parecchi videoterminali IBM. La Football è una società giovane, capitale 99 milioni, bilancio certificato dalla Price Waterhouse, sulle poltrone principali giovani imprenditori. (...) Marco Boglione, ex direttore di marketing del gruppo Kappa, ne è presidente e amministratore delegato. Aria da yuppy sabaudò, parla di “*up to date*” e di “*feeling* imprenditoriale”...».

Il primo partner strategico... E via!

Nonostante il mio entusiasmo e l'interesse che l'azienda suscitava anche nei media, i conti dell'85 risultarono negativi. Al ritorno da un mio ennesimo viaggio negli States per studiare quali erano le novità, mi rivolsi ancora una volta per un consiglio a Gianluigi Gabetti. Avevo un'idea ben precisa di impresa, quella che potei realizzare più avanti proprio con la BasicNet, ma a quel punto mi trovavo veramente in forti difficoltà finanziarie. Gli dissi che mi serviva un *partner* industriale strategico per poter ottenere quella credibilità e fiducia dalle banche che non riuscivo più ad avere con le mie sole risorse.

Gli chiesi di aiutarmi ad avere due appuntamenti che pensavo avrebbero potuto sbloccare la situazione. Uno con la Rinascente, in quanto grande azienda di distribuzione a cui avrei potuto offrire la mia esperienza nelle vendite per corrispondenza specialistiche, l'altro con Silvio Berlusconi, perché potenzialmente interessato alle vendite per corrispondenza via televisione. Insomma, l'attuale attività di MediaShopping. Gabetti, per prima cosa, mi incoraggiò, come sempre, a non mollare e poi, gentilmente, fissò per me due appuntamenti importantissimi. Il primo con Berlusconi che allora non si occupava ancora di politica, ma era un imprenditore

fenomenale per cui, lo ammetto, perdevò le bave; il secondo con Nicolò Nefri, il potente amministratore delegato del Gruppo Rinascente.

L'incontro con Berlusconi, fissato per il 12 gennaio 1986, fu disdetto dalla sua segreteria all'ultimo momento, a causa delle vicende legate al lancio de La Cinq in Francia. Il secondo avvenne a Milano in piazza Carlo Erba 6. Non so ancora oggi, e non lo saprò mai, se fu per compiacere Gabetti o per un suo reale interesse, ma il colloquio con Nefri si protrasse molto più a lungo del previsto. Alla fine mi chiese: «Che cosa vorrebbe che noi facessimo per lei e di quanti soldi ha bisogno?». «Nessun soldo – risposi – vorrei solo che la Rinascente entrasse in società con me». Lui replicò: «Se dicessi sì alla sua richiesta, lei accetterebbe di cancellare definitivamente l'appuntamento con Berlusconi?». Risposi con entusiasmo in modo affermativo. «Allora è fatta; ne parli con Garbolino», concluse Nefri. Ezio Garbolino era il direttore finanziario del Gruppo.

Fu così che la Rinascente divenne socia al 20 per cento della Football Sport Merchandise attraverso un aumento di capitale a essa riservato, su una valutazione complessiva della società di circa un miliardo e mezzo di lire. In quella occasione ci eravamo anche trasformati da Srl in SpA. La FSM non poteva ancora offrire garanzie, ma nel giro di un mese il suo credito complessivo presso gli istituti bancari italiani – che era solo di 120 milioni di lire – salì a oltre un miliardo.

L'entrata della Rinascente nel capitale fu fondamentale per sdoganare la FSM negli anni a venire.

Dall'86 al '90 cambiammo tre sedi. L'attività si sviluppò fino a raggiungere un fatturato di circa 12 miliardi e con una ventina di dipendenti. La Football Sport Merchandise aveva ora un grande socio e un grande sogno da realizzare.

In quegli anni l'attività era "a tutto campo". Il software e le attrezzature che avevamo sviluppato per realizzare i cataloghi di *merchandise* per le grandi tifoserie ci indussero a tentare la vendita a distanza di altri tipi di prodotto. Fondammo MusiKa Srl, un catalogo specializzato per melomani che sembrava essere una buona nicchia di mercato, ma che si rivelò un flop totale. Così fu, anche se per ragioni diverse, per Moda Mail Srl, un tentativo di vendere filati a tutte le donne che lavoravano a maglia con dei kit fai-da-te di capi firmati. Nella scatola di montaggio, oltre al filato e alle istruzioni tecniche per realizzare il maglione, c'era anche l'etichetta originale dello stilista. Contattammo Missoni e Versace, ma non credettero al progetto e non ci concessero di usare i loro marchi. Capii subito che senza le grandi firme non ci sarebbe stata alcuna speranza di riuscita e infatti questa iniziativa durò poco.

Tentammo anche con un catalogo di prodotti alimentari di alta qualità artigianale, la Villa d'Agliè Srl. Questa iniziativa ha una storia curiosa perché è stata senz'altro quella più disastrosa che abbia mai intrapreso: stampammo oltre 20.000 cataloghi e, per la prima volta in vita mia, mi lasciai convincere a comprare delle liste di nominativi, le cosiddette *mailing list*. Da tutti quegli invii e con tutti quei costi che dovemmo sostenere arrivarono solo due, dico due, ordini! Per qualche anno ci dedicammo alla confezione di pacchi dono natalizi per qualche azienda di conoscenti e poi chiudemmo i battenti.

Non pago di un'attività andata male nel campo alimentare, fondai anche il Caviar Service Srl: volevamo vendere caviale, aragoste e bistecche americane. Gli acquirenti dovevano ordinarle per telefono e avrebbero ricevuto le leccornie entro ventiquattro ore. Durò poco, ma in compenso scoprii ottimi indirizzi di aziende grossiste di questi cibi prelibati che conservo e utilizzo an-

cora oggi per cene succulente e lussuose con i miei più cari amici.

Arrivammo a vendere, a rate e per conto della Fabbri Editori, anche una raccolta di dispense a fascicoli sulla vita del Papa.

Avevamo già acquistato il nostro primo AS/400, una macchina innovativa dell'IBM che aveva la grande prerogativa, pur essendo un sistema compatto, di funzionare come *database* relazionale. Le prime applicazioni scritte per quel computer ci davano una sensazione di onnipotenza e così mi lanciavo con molta scioltezza in avventure commerciali di ogni tipo.

Un'altra attività che realizzai con Daniela e un nostro caro amico che aveva la passione per la bici e per il triathlon fu la PATS Srl (Prodotti ad Alta Tecnologia per lo Sport). A SoHo, nel 1988, un giorno passai davanti a un negozio di biciclette e rimasi folgorato da quello che vidi esposto. Era una *mountain bike*, qui in Italia un oggetto allora pressoché sconosciuto, ma in più aveva una caratteristica veramente particolare: era fatta di alluminio e i tubi del telaio erano immensi rispetto a quelli delle biciclette tradizionali. Entrai e ottenni il numero di telefono della società del Connecticut che le produceva, la Cannondale. Rimandai la partenza e il giorno successivo mi presentavo da loro. Un'azienda fantastica, ricavata in una vecchia stazione ferroviaria, fondata e presieduta da un tipo molto speciale: Joe Montgomery, un classico americano che sembrava uscito da un catalogo di Ralph Lauren, cinquant'anni, bello e affascinante, che nella vita aveva fatto prima il pilota commerciale di piccoli aerei, poi l'immobiliarista alle Bahamas, quindi il banchiere e alla fine aveva deciso di cominciare a costruire le biciclette del futuro. Joe mi diede retta subito, probabilmente non aspettava altro, e il giorno dopo ripartii per l'Italia con il mandato di importatore

esclusivo per il nostro Paese di quella bicicletta strana, ma super-innovativa, che portava il nome di una piccola stazione ferroviaria abbandonata del Connecticut.

Quel prodotto ebbe un successo clamoroso: il primo *container* di biciclette che importammo fu venduto in un battibaleno. Organizzammo subito una rete vendita nazionale formata da trentenni aiutanti, appassionati di sport e in particolare di bicicletta. Acquisimmo anche la distribuzione di altri marchi emergenti, figli della creatività californiana e delle tecnologie della Silicon Valley di quegli anni, che poi sarebbero diventati famosi come i caschi Giro e il rivoluzionario sistema GripShift. La PATS ci diede molte soddisfazioni. Nel '93 vendemmo alla Cannondale il *business* che avevamo sviluppato con i loro prodotti in Italia, loro stabilirono la sede europea in Olanda e Daniela e io uscimmo dalla società lasciando agli altri soci l'onore e l'onere di continuare quell'attività.

Nel frattempo continuavamo a sviluppare l'attività originaria delle magliette e accessori vari delle squadre di calcio. Vendevamo sempre per corrispondenza, ma avevamo già aperto il primo negozio Fan's Shop e ci preparavamo ad aprirne una ventina nell'area del nuovo stadio delle Alpi che doveva essere finito per Italia 90. Nell'88 avevamo anche costituito la BasicMerchandise Srl – la prima società con un «*basic*» nel suo nome – per produrre le magliette, le felpe e i cappellini delle squadre che già vendevamo, ma fatti da altri, con il nostro marchio: BASIC appunto.

Il campionato del mondo di calcio era alle porte e una rampante società che di nome faceva Football Sport Merchandise non poteva rimanerne fuori. Lavorammo su due idee, devo dire entrambe buone, che diedero anche buoni frutti: una, in particolare, ottimi.

La prima era di ottenere la licenza esclusiva di pro-

durre la *mascotte* dei Giochi in tutte le sue rappresentazioni tridimensionali: pupazzi di panno e peluche di ogni tipo. Luca di Montezemolo, che era il direttore di tutta l'organizzazione, mi diede l'autorizzazione a procedere spillandomi un bel minimo garantito sul contratto, ma fu un'operazione di successo e anche decisamente redditizia.

L'altra idea era quella destinata sulla carta a rendere meno, ma era irrinunciabile per noi che per mestiere vendevamo alle tifoserie i prodotti ufficiali delle loro squadre del cuore. Avevamo deciso di realizzare un catalogo con tutto il *merchandise* ufficiale delle Nazionali che venivano a giocare in Italia. Per questo avevamo contattato, con largo anticipo, tutte le più importanti federazioni e il mio amico Domenico Sindico, futuro avvocato, che da poco aveva lasciato un noto studio di marchi e brevetti di Torino dove lavorava per dedicarsi praticamente a tempo pieno alle nostre attività, aveva fatto letteralmente il giro del mondo visitandole tutte e ottenendo le debite autorizzazioni. Il catalogo si sarebbe chiamato *The Fan's Supermarket*: avevamo già la copertina pronta e stavamo per cominciare a realizzarlo quando all'improvviso Oscar Massari, titolare di un'agenzia di comunicazione e *licensing* che già aveva lavorato con la Ferrero in occasione della precedente Coppa del Mondo in Messico, mi accese una lampadina. La Ferrero, che contava di acquisire il diritto di pubblicizzare i suoi eccellenti prodotti per tutto il 1990 utilizzando il simbolo dei Mondiali, diventandone uno degli *sponsor*, era stata battuta sul filo di lana dalla Barilla che, alleatasi con la multinazionale americana Mars, aveva offerto di più.

La grande Ferrero aveva di conseguenza lanciato al mercato dei pubblicitari una sfida: trovare un'idea di grandissimo impatto alternativa alla sponsorizzazione, una sorta di piano B. C'era fretta. Ci pensai su parecchio

e una notte, durante un weekend in montagna, mi venne l'ideona: cedere alla potentissima azienda alimentare il nostro *Fan's Supermarket*; invece di vendere i prodotti avremmo chiesto ai consumatori di raccogliere i bollini sulle confezioni dei prodotti Ferrero e di inviarceli al posto dei soldi. Ne venne fuori un'operazione colossale.

La Ferrero stampò, in prima tiratura, otto milioni di cataloghi invece dei 70.000 previsti da noi. I prodotti con i bollini per ricevere la maglietta della Nazionale italiana piuttosto che brasiliana o argentina andarono letteralmente a ruba nei supermercati. E fu così che la Ferrero riuscì a superare per la prima volta il suo rivale emiliano nei cosiddetti "prodotti da forno" grazie alla raccolta punti del secolo denominata «Vinci Campione». Quella collaborazione fu molto intensa, ma anche molto proficua. La Ferrero si appoggiò a noi per molte altre attività relative a quella colossale macchina logistica attivata da oltre un milione di famiglie italiane che conclusero la raccolta e a cui fu spedito il premio scelto. A quella operazione ne seguirono altre due negli anni successivi, una con in premio le felpe delle più prestigiose università americane e un'altra con i prodotti delle squadre di serie A italiane.

Tutto, a quel punto, sembrava che incominciasse a girare. Eravamo anche diventati distributori della statunitense Starter, che produceva quelle giacche lucide con le scritte delle squadre americane che in quel periodo andavano di gran moda tra i giovani. I conti dell'azienda erano molto migliorati e ci accingevamo a chiudere il bilancio, per la prima volta, con un utile considerevole: qualcosa intorno al miliardo di vecchie lire.

Una brutta sorpresa

Un bel giorno, nel senso che c'era il sole, ero sull'autostrada per Milano diretto a Linate per andare a Mosca quando ricevetti una brutta telefonata da Renate Hendlmeier, la direttrice amministrativa che, nel frattempo, era diventata a tutti gli effetti la vera capoazienda. Quella mattina di buon ora ci avevano fatto visita alcuni funzionari dell'Ispettorato del lavoro, accompagnati dai carabinieri. Avevano bloccato tutte le attività, messo i sigilli agli armadi e ai cassetti e stavano interrogando tutti i dipendenti. Non riuscivamo a capire che cosa stesse succedendo.

Una volta tornato dall'URSS, in cui ero stato costretto ad andare non potendo disdire l'appuntamento, mi resi conto che l'accaduto era molto grave. Incontrai l'ispettore, una persona perbene ma costretto dalla sua funzione a comportarsi in modo assolutamente burocratico, che mi informò che la situazione era molto seria; si rendeva conto che non c'era stata da parte nostra malafede o intento truffaldino ai danni di nessuno, Stato compreso, ma che, purtroppo, avrebbe dovuto rifilarci una multa che, secondo i suoi calcoli, sarebbe stata di dimensioni stratosferiche. Mi chiese se avevo conoscenze che potessero arrivare ai "piani alti" dell'Ispettorato

e io, naturalmente, gli risposi di no. La nostra colpa era la seguente: nel corso degli anni avevamo assunto una trentina di ragazzi con il contratto di Formazione e Lavoro. Quando ciò avveniva io intervistavo il candidato e, se decidevo di assumerlo, Renate chiedeva in Regione la concessione del contratto. La Regione, seppur abbastanza sollecita, rilasciava quei nullaosta nel giro di qualche settimana, al massimo un mese. In questo intervallo noi, abbastanza ingenuamente, proponevamo al ragazzo o alla ragazza di turno di cominciare a lavorare e retribuivamo il periodo antecedente all'arrivo del nullaosta regionale applicando la ritenuta d'acconto.

Tutto era così, almeno in apparenza, regolare e legale. Peccato però che tra le varie clausole del contratto di Formazione e Lavoro ce ne fosse una che prevedeva tassativamente che tra il datore di lavoro e la risorsa non fosse esistito alcun rapporto di collaborazione anteriore all'inizio del contratto stesso. Così tutti i nostri contratti di Formazione, tramite i quali avevamo assunto i nostri collaboratori, moltissimi dei quali anche già trasformati in tempo indeterminato, erano da considerarsi di fatto nulli e, di conseguenza, bisognava calcolare tutte le evasioni contributive e le sanzioni, aumentate sensibilmente nel corso degli anni trascorsi.

L'ispettore sembrava veramente spiaciuto, ma, a suo dire, non poté fare nulla per evitarci il peggio; a un certo punto, durante uno dei nostri colloqui, mi fissò negli occhi e, accennando al nostro nuovo ufficio *open space* fresco, luminoso e pieno di tanti giovani al lavoro, mi disse: «Ma Boglione, un ragazzo come lei e con questa bella azienda non poteva pagare in nero tutta 'sta gente per quei pochi giorni che precedevano l'inizio del contratto di Formazione?». La misi sul ridere con una battuta: «Da grande, se mi capiterà di diventare primo ministro, voglio poterlo fare senza scheletri nell'armadio!

Purtroppo devo dirle che in questa bella azienda siamo così fessi che non facciamo il nero». A ogni buon conto, e a conti fatti, la multa superava il miliardo e mezzo di vecchie lire! Pazzesco.

Nei primi due anni dopo i Mondiali di calcio continuai con impegno ad avviare nuove attività. Realizzammo una *joint venture* con la Swingster Inc. di Kansas City, una società americana molto più grande di noi, per sviluppare le attività promozionali delle grandi aziende che avevamo cominciato grazie alla Ferrero, nonché altre diverse iniziative, compresa l'apertura di un primo supermercato stile occidentale nel Kazakhstan e un'attività turistica di *heliski* sulle montagne di quel Paese.

La Rinascente, cioè il nostro socio, non aveva voluto sentire parlare di fare ricorso e quindi di muovere causa all'INPS per contestare la pesante e ingiusta sanzione che gravava sulla società, cosa che invece stavamo facendo per la Mototaxi; l'entusiasmo iniziale per il nostro sodalizio stava calando rapidamente. L'ancora di salvezza arrivò da un provvedimento del governo di turno, e cioè la possibilità di accedere a uno dei tanti condoni che ci permise di limitare un po' i danni che però ammontarono, complessivamente, a 900 milioni di lire. Tutti gli utili di quel periodo felice andarono in fumo, ma con quei soldi, almeno, ci ricomprammo la libertà.

D'altra parte le condizioni di mercato perché noi potessimo continuare a rinnovare le licenze con le maggiori squadre di calcio italiane erano molto cambiate. Le grandi aziende sportive, Nike in prima fila, avevano aumentato di molto il loro interesse per le sponsorizzazioni nel mondo del calcio e offrivano alle società molti soldi, pretendendo però esclusive assolute. Con il passare del tempo la nostra attività, a differenza di quanto avveniva negli States, sarebbe stata cancellata dall'intervento diretto delle grandi aziende. Il nostro illustre

socio, inoltre, si era stancato di stare con noi e, come se non bastasse, il consuntivo del 1993, che io, pochi giorni prima della fine dell'anno, avevo garantito all'amministratore delegato della Rinascente decisamente in attivo, si rivelò un disastro a causa del fallimento inaspettato di un nostro grande cliente greco e di un paio di altri imprevisiti.

Quando, con Renate, guardai i conti nei primi giorni di gennaio del '94 dovetti arrendermi all'evidenza. Quella volta non ci sarebbe stato scampo. La perdita era forte, i debiti ammontavano a oltre 2 miliardi e avremmo dovuto ricapitalizzare subito la società, cosa che il nostro socio importante non avrebbe mai accettato di fare. Cercai un po' in giro potenziali investitori, ma mi resi conto che non c'erano possibilità. In quei giorni conobbi anche un giovanissimo Alessandro Benetton che stava mettendo su la sua 21 Investimenti. Fu un incontro interessante con un giovane appena tornato dagli Stati Uniti, stanco ma estremamente lucido, molto attento a quanto gli esprimevo e, a differenza di tanti altri, sincero. «Tu di tempo non ne hai molto – mi disse – e io non voglio farti perdere quel poco che hai. Non siamo interessati a investire, ma grazie per avermene parlato».

Sembrava proprio che non saremmo più riusciti a rialzarci: addio sogni di gloria, addio sogni del giovane che voleva fare l'imprenditore. Forse avevano ragione in famiglia...

Quando sembrava veramente finita, si verificò una svolta epocale. Il 14 gennaio 1994 il Maglificio Calzificio Torinese fu dichiarato fallito. Sì, sette anni dopo che Vitale era scomparso l'azienda di famiglia che tanto amava l'aveva seguito.

PARTE V
Un'incredibile avventura

“Mission impossible”

Fui informato del fallimento del Maglificio Calzificio Torinese da Aldo Berta, un mio ex collega che vi lavorava (e che lavora ancora oggi con me). Ero in macchina e non potei credere alle mie orecchie. Era la cosa più incredibile che potessi immaginare. Ricordo, però, che prima ancora di mettere giù il telefono stavo già pensando alla folle idea di acquisire proprio io quella grande azienda appena fallita con la mia piccola “boita” che in quel momento aveva patrimonio negativo, un sacco di debiti e un socio che non vedeva l’ora di andarsene.

Avevo già accarezzato altre volte l’idea di acquisire il Maglificio Calzificio Torinese. Si sapeva che l’azienda non navigava in buone acque e ne avevo anche parlato con Moreno Martini, un avvocato, marito di una mia cara amica, che si era occupato brevemente del dossier per conto di una nota *merchant bank* torinese. Ma l’insieme dei problemi e dei debiti dell’azienda era tale da renderla una “*mission impossible*” almeno per me, che avevo già un sacco di problemi.

Ricordo che poco prima del Natale del ’93, un tardo pomeriggio, io e Moreno convenimmo di soprassedere all’idea: ci scambiammo gli auguri e ci lasciammo dicendoci che, se mai l’MCT fosse fallito, se ne sarebbe potuto ri-

parlare. Cosa che si era verificata meno di un mese dopo.

La strategia mi era molto chiara. La mia piccola azienda, supergiovane e informatizzata, che da anni lottava facendo di tutto per sopravvivere e crescere, aveva bisogno di una sola cosa. Tu, Adriano, penserai ai soldi, invece no. Non di soldi, o meglio non solo di soldi: aveva bisogno di un suo marchio. Il modello di *business* era: un'azienda fatta da una rete di imprenditori a cui noi fornivamo tutti i servizi necessari per poter commerciare nei loro territori con i nostri marchi per i quali cedevamo loro una licenza di produzione e distribuzione. Tutto era molto chiaro a me e ai miei più stretti collaboratori, ma la cosa non avrebbe mai potuto funzionare a medio e a lungo termine se i marchi che avremmo avuto a disposizione fossero appartenuti ad altri che, in qualunque momento, avrebbero potuto piantarci in asso. Al contrario, se avessimo potuto contare su marchi del calibro di Kappa e Robe di Kappa avremmo avuto una tale impennata di ricavi per la nostra piccola realtà che avremmo potuto smettere «di fare di tutto» per sopravvivere e ci saremmo potuti concentrare solo sul nostro *core business*, che era quello di “fare magliette”.

Dopo la telefonata con Berta la prima persona che chiamai fu Daniela che, forte del suo innato pragmatismo, dopo essere rimasta in silenzio qualche secondo commentò laconicamente: «Era inevitabile...». Dalla mia voce, però, aveva capito subito a cosa stavo pensando e quindi, di botto, come spesso fa lei, cominciò a inveire contro di me, prevedendo un mare di disgrazie se mi fossi andato a cacciare in quel casino. Mi disse testualmente che «ci aveva già lasciato le penne Maurizio». Cercò fino all'ultimo di strapparmi la promessa di lasciar perdere e soltanto quando arrivai a casa riuscii a interrompere la telefonata. Poi chiamai il mio

amico Motoo Hagiwara, direttore della Phenix Co. che distribuiva Kappa in Giappone da una decina d'anni con grandissimo successo. Pensa, Adriano, che l'MCT, prima di fallire, fatturava in Europa un'ottantina di miliardi di vecchie lire e la Phenix, nel solo Giappone, vendeva prodotti a marchio Kappa per quasi 200 miliardi. Conoscevo bene Hagiwara dal tempo in cui lavoravo all'MCT con Vitale e all'inizio degli anni Novanta era anche diventato distributore dei prodotti della mia BasicMerchandise. Rimase atterrito dalla notizia: aveva veramente molto da perdere.

Durante il weekend contatai Moreno e parlai della cosa con Carlo Pavesio, mio carissimo amico e prezioso avvocato, che più di chiunque altro ha condiviso, assecondato e difeso le mie idee negli ultimi vent'anni.

Carlo era perfettamente al corrente della situazione della FSM e non vedeva come avremmo potuto intervenire dal momento che la società era già fortemente in crisi finanziaria di suo. Moreno, invece, non ne sapeva molto né del fallimento dell'MCT né della situazione in cui versava la mia azienda.

Parlai subito della cosa anche a Paolo Pellizzari, mio cugino di terzo grado da parte materna e grazie al quale circa un anno prima avevo conosciuto William Fung, con cui avevo deciso di entrare in società per cominciare a realizzare i prodotti della BasicMerchandise in Cina.

Il lunedì mattina sul presto chiamai Berta e gli chiesi di trovarmi subito il numero di telefono del curatore fallimentare. In breve mi trovai seduto alla scrivania a fissare un numero telefonico e a pensare alle parole che avrei dovuto dire a quel signore che non conoscevo. Quella volta, a differenza di altre in cui sai che cosa vorresti dire, ma non sai come, non sapevo nemmeno quello che avrei voluto dire. Decisi, comunque, di chiamarlo e di dirgli sostanzialmente la verità: cioè che non sapevo

bene come, ma che avrei voluto tentare di acquisire i marchi del Maglificio Calzificio Torinese appena fallito. Andò proprio così: quella telefonata fu brevissima. Il curatore, si chiamava Enrico Stasi, mi era stato descritto da Moreno, che l'aveva conosciuto per altre vicende, come un duro e un burbero, così non rimasi particolarmente colpito da quella conversazione. Mi disse solo che, al momento, era troppo presto per intavolare qualunque discorso: l'azienda era fallita da poco e lui aveva appena ricevuto l'incarico. Mi disse di richiamarlo dopo una settimana. Tentai di presentarmi, ma troncò la telefonata con un distaccato: «So chi è lei». Non feci a tempo a dirgli praticamente niente; l'unica cosa che riuscii a bofonchiare, fantozzianamente, fu che speravo di essere stato il primo a manifestare interesse.

Take Over Kappa

Dietro al mio ufficio, in via Padova, c'era il tipico bilocale del custode che noi avevamo un po' rinfrescato e rimesso in ordine e che usavamo come foresteria per i contatti di lavoro della FSM.

Lo stesso lunedì pomeriggio convocai gli stati maggiori. Carlo Pavesio, Moreno Martini, Aldo Berta e Roberta Alberghini ex MCT, più i miei fedelissimi di allora, Renate Hendlmeier e William Carelli, con la giovane e promettente neoassunta Paola Bruschi.

Decidemmo di attrezzare quelle due stanze a quartier generale del progetto (il nostro bunker!) a cui diedi, come prima cosa, un nome. La nostra nuova, pazzesca avventura si sarebbe chiamata TOK. Che sta per «*Take Over Kappa*». Nessuno sapeva ancora come, ma volevamo comprare la Kappa.

Ognuno si fece carico di un compito. Berta e Alberghini avrebbero dovuto reperire gli ultimi dati disponibili della gestione commerciale dell'azienda e organizzare al più presto un incontro tra i rappresentanti di zona più importanti e me. Decidemmo subito che Moreno sarebbe stato il nostro avvocato per i rapporti con la curatela e che Carlo si sarebbe occupato con me di tutta la parte societaria e finanziaria dell'operazione. Carelli avrebbe

dovuto pensare a come implementare il nostro piccolo, ma supermoderno ed efficiente sistema informatico nel caso avessimo dovuto gestire una realtà molto più grande della nostra. A Renate l'incarico di badare ai numeri. Paoletta avrebbe svolto la funzione di segreteria e di supporto alle comunicazioni di quella minuscola *task force*. Il primo risultato concreto di quel progetto fu che qualche giorno dopo Carlo ebbe una cucciolata di gattini e il primo lo chiamò TOK. Per il resto, nella prima settimana non successe niente di eclatante. Nel frattempo, si avvicinava la seconda telefonata al curatore.

La situazione sulla carta era veramente disperata. La FSM aveva urgente bisogno di un'iniezione di capitale di almeno un miliardo e trecento milioni, in caso contrario sarebbe stata costretta a portare i libri in tribunale. La Rinascente, che aveva da poco acquistato anche le azioni di Antonino, voleva andarsene e non era certo ben disposta. Inoltre, il nuovo potenziale socio cinese non sapeva ancora della perdita di esercizio.

Giovedì mattina ci fu una svolta; ricevetti da Tokyo una telefonata di Motoo Hagiwara che mi comunicava di voler venire al più presto a Torino per saperne di più e mi chiedeva collaborazione. Nel fine settimana, tramite Paolo Pellizzari, William Fung mi comunicò che era dispiaciuto della perdita della FSM e quindi del conseguente fallimento del nostro primo progetto di *joint venture*, ma che, peraltro, considerava molto interessante la mia idea di tentare di acquisire il marchio Kappa su cui realizzare il nostro progetto più in grande.

Quell'atteggiamento mi incoraggiò molto.

Avevo capito che alla Phenix erano letteralmente nel panico all'idea che il marchio Kappa potesse essere acquisito da una grande multinazionale, togliendo così a loro l'esclusiva di distribuzione per il Paese del Sol Levante.

Dapprima pensai che volessero usarmi come testa di

ponte e di legno per far loro l'acquisizione. Mi resi subito conto, però, che avevano una forte reticenza a prendere in considerazione attività e investimenti fuori dal Giappone. Capii che avrebbero voluto una sola cosa; ed è proprio sulla capacità di soddisfare quel loro desiderio che posso dire, in effetti, di aver costruito il mio futuro.

Ne parlai a Carlo, a Moreno e ai compagni di bunker: l'idea piacque subito a tutti.

A prima vista sembrava pura follia: perché mai un giapponese avrebbe dovuto pagarmi il marchio per il solo territorio nipponico con una cifra pari a quanto avremmo dovuto sborsare noi per lo stesso brand in tutto il mondo? Per me la ragione era più che evidente: la Phenix non voleva correre rischi proprio nel suo territorio, era molto ricca e sapeva benissimo che qualcuno di Kappa fuori dal Giappone se ne sarebbe dovuto occupare ed era meglio che a farlo fosse un'azienda piccola e controllabile come noi invece di un gigante loro concorrente. Inoltre, conoscevano benissimo le difficoltà politiche, sindacali e burocratiche del nostro Paese e, di conseguenza, non ne volevano sapere di operare qui.

Lunedì mattina, come convenuto, chiamai Stasi per la seconda volta. Avevo chiaro l'obiettivo: andarlo a trovare al più presto per esporgli il mio piano. Mi diede appuntamento qualche giorno dopo; nel frattempo avevo scritto la storica lettera al capo di Hagiwara. Il mitico presidente Tajima (detto ovviamente Tajima-San!).

La lettera era molto breve e, all'oggetto, aveva qualcosa di cui sono ancora molto fiero. Un po' come lo sono per l'attività delle foto in collegio o per l'annuncio sgrammaticato pubblicato su «La Stampa» per vendere pastori tedeschi spacciandomi per tedesco; un trucchetto di sensibilità.

Ci avevo pensato su molto e poi avevo deciso di scrivere come oggetto della lettera non «Acquisizione Kappa», «TOK – Take Over Kappa» o cose simili di carattere tecnico e professionale, ma solo: «*Zero Risk Opportunity*».

La cosa che mi premeva di più era comunicargli che non avrebbero corso alcun rischio! Pensai anche che la parola «zero» per i giapponesi fosse molto importante a prescindere e che, usandola nella prima riga di una lettera così delicata, li avrebbe colpiti. Credo che sia proprio andata così. Nella lettera gli dicevo: se mi aiutate a comprare tutta la Kappa mi impegno irrevocabilmente a cedervi a un prezzo prefissato il marchio per il Giappone vita natural durante! Nessun grattacapo per i casinò che l'MCT aveva combinato in giro per il mondo, per i dipendenti in cassa integrazione e tutto il resto.

Avevo, però, bisogno della loro irrevocabile garanzia finanziaria per poter acquistare i cespiti dal tribunale. I giapponesi avrebbero sborsato materialmente i soldi solo all'atto del trasferimento del marchio. Mi risposero che erano molto interessati alla proposta e Hagiwara si rimise subito sull'aereo.

Decollo

Erano le 6 di un lunedì pomeriggio quando per la prima volta mi sedetti di fronte a Stasi. Gli raccontai un po' chi ero ed enfaticai molto il fatto che alle spalle avevo il potente gruppo giapponese.

Lui fu molto cortese, ma non si soffermò più di tanto su quello che gli stavo raccontando. A un certo punto prese la parola e, dopo avermi fatto capire che sapeva benissimo chi ero e che tipo di rapporto avessi avuto in passato con l'MCT, mi disse che si trattava di un'operazione molto complessa e, comunque, molto onerosa per il compratore. Che tutto avrebbe dovuto passare attraverso il giudice delegato e l'approvazione delle organizzazioni sindacali. Come dire: «Attento, ragazzino, che non è un gioco». Aggiunse che aveva già commissionato le perizie necessarie per valutare gli attivi, ma che sapeva già che il grosso del valore stava nei marchi. Mi comunicò anche che, per salvaguardare quel valore, avrebbe cercato, in prima battuta, un imprenditore in grado di affittare l'azienda fallita, dando continuità all'attività commerciale e agli investimenti di marketing. Successivamente avrebbe provveduto a mettere all'asta i cespiti del fallimento. Chi avesse affittato l'azienda si sarebbe dovuto anche impegnare in maniera irrevocabi-

le a partecipare all'asta con un'offerta minima, concordata in precedenza.

Sul momento mi sembrò una cosa complicatissima, ma, come è ovvio, finì di aver capito perfettamente e mi mostrai interessato e attrezzato per procedere in quel senso. Mentre lo salutavo, lasciai cadere una mezza battuta sul fatto che, essendo stato il primo a dimostrare interesse, avrei dovuto godere di un piccolo *bonus* nel caso ci fossero stati concorrenti. La risposta di Stasi mi ricordò quelle di fratel Roberto in collegio e fu come un pugno nello stomaco: «Non ho mai detto che lei sia stato il primo».

Boccaccia mia statti zitta! Forse l'avevo fatto incazzare.

Ripensando con calma all'incontro mi convinsi che l'operazione così come Stasi l'aveva prospettata fosse fatta su misura per me.

Nel giro di una quindicina di giorni avrei dovuto ricapitalizzare la mia FSM, convincere la Rinascente a mettere ancora dei soldi e a non abbandonarmi, convincere il potenziale socio cinese a sostenere questo nuovo progetto e negoziare i termini dell'accordo di finanziamento con i giapponesi, oltre che mettere insieme un *business plan* triennale e credibile per le banche italiane, che avrebbero dovuto controgarantire l'eventuale fideiussione giapponese. Come se non bastasse, volevo essere anche il primo a prendere contatto ufficialmente con i sindacati.

Cominciò così un periodo, visto a posteriori, veramente fantastico, con alcuni momenti anche di grande intensità emotiva, ma, in fondo, anche divertente.

Fu in quel periodo che cominciai a dormire qualche volta in ufficio.

Il primo scoglio fu la Rinascente. Contattai Ezio Garbolino che si occupava di noi ed era anche consigliere di amministrazione della FSM.

L'appuntamento fu fissato per il giorno successivo, nel tardo pomeriggio. Andai a Milano in macchina con Carlo Pavesio; Massimo Boidi, amico e commercialista della società, ci raggiunse lì.

La riunione cominciò in salita. La prima notizia fu che il consuntivo dell'esercizio appena conclusosi era molto peggiore delle previsioni. Di conseguenza, si sarebbe dovuto provvedere a una ricapitalizzazione. In seconda battuta, tentai di convincere Garbolino e il suo assistente che il nostro futuro si prospettava roseo perché nel frattempo era fallito l'MCT e io avevo pensato di acquistarlo. Mentre parlavo, Garbolino aveva assunto un atteggiamento sempre più rigido e la sua preoccupazione traspariva in modo eloquente. Quando ebbi terminato, regnò il silenzio più assoluto per una decina di secondi che mi parvero interminabili e in cui il direttore finanziario della Rinascente cercò di trovare una risposta adeguata alla situazione. Mi resi conto che ci stava provando, ma non riuscì a trovare un concetto più chiaro per comunicarci quanto pensava che affermare testualmente e fissandomi dritto negli occhi: «Boglione, lei è pazzo».

Francamente mi prese alla sprovvista e la prima reazione che ebbi fu quella di scoppiare a ridere, ma, per fortuna, Carlo prima che potessi intervenire aveva già preso autorevolmente la scena e le mie parti: «Dottore, pazzo è una parola grossa!», e giù con un'arringa delle sue in difesa della mia onestà e del mio spirito imprenditoriale.

La riunione finì male. Garbolino disse che avrebbe informato subito l'amministratore delegato del Gruppo che certamente non l'avrebbe presa bene.

Verso le 19 Carlo e io uscivamo dal palazzo della Rinascente di Segrate con la coda tra le gambe. Eravamo diretti verso il posteggio esterno piuttosto pensierosi

quando Carlo interruppe quell'atmosfera da funerale esclamando: «Ma quella non è la tua macchina?».

In effetti un giovanotto chiaramente originario dell'Europa dell'Est e con tanto di giubbotto in pelle nera era al volante della mia FIAT Croma 2.0 Turbo (era praticamente nuova) che aveva appena rubato. La ciliegina sulla torta.

Tornammo a Torino in taxi sotto una gran nevicata. A metà del viaggio venni a sapere che mio figlio Lorenzo, che aveva otto anni ed era andato in montagna con mio fratello Chicco perché io ero in ritardo e Daniela in Sudamerica per lavoro, era rimasto da solo in un bosco sotto la neve: la motoslitte che lo portava ai Monti della Luna non riusciva più a raggiungerlo a causa di una forte nevicata e intanto si era fatto buio. Mentre verso Novara tentavo di gestire quell'emergenza cercando di contattare tutti quelli che potevano darmi informazioni e aiutare Lorenzo, "mori" la batteria del mio telefonino.

Quell'ora di viaggio fino a casa durò un'eternità.

Nei giorni successivi cercammo di inventare il modo di trovare i soldi per ricapitalizzare la FSM. La cosa non fu una passeggiata, ma ottenni un prestito da una banca mettendo a garanzia la casa in cui nel frattempo Daniela e io ci eravamo stabiliti: ci era stata regalata dalle nostre rispettive famiglie ed era intestata a tutti e due. Riuscii anche a convincere i miei (padre, madre e fratelli) a sborsare tutti insieme i cinquecento milioni che mancavano ancora all'appello. Ovviamente, i soldi si sarebbero tirati fuori solo a condizione che fosse andata in porto l'operazione prospettata ai giapponesi. In caso contrario, nessuno sarebbe stato impegnato a ricapitalizzare la FSM.

Alla fine della settimana ero riuscito a trovare il 60 per cento delle risorse necessarie per andare avanti, ma stavamo ancora aspettando la decisione della Rinascente

che avrebbe dovuto sottoscrivere la sua parte, il 40 per cento, un'inezia per un colosso come loro. Per noi, invece, una decisione negativa sarebbe stata una tragedia; primo, non saremmo riusciti a trovare i soldi che mancavano; secondo, l'uscita di scena, in quel momento, di un socio così importante e autorevole sarebbe stato un pessimo segnale per tutti i soggetti coinvolti e avrebbe messo sicuramente la parola fine ai nostri sogni.

Il venerdì sera prima dell'incontro già fissato con Stasi per il mercoledì successivo arrivò un laconico fax dall'ufficio legale della Rinascente: non avevano alcuna intenzione di sottoscrivere il ripianamento delle perdite e il piccolo aumento di capitale contestuale. Tutto daccapo.

Pavesio non la prese bene e partì subito all'attacco cercando di fare presente, nelle debite forme, che un tale atteggiamento della Rinascente, ancorché lecito, avrebbe comunque prodotto un danno enorme e sproporzionato alla FSM, che sarebbe inevitabilmente fallita. Il tutto per non voler contribuire, in un momento così cruciale, a una quota di minoranza.

Cercammo di metterci in contatto direttamente con Giuseppe Tramontana, l'amministratore delegato della Rinascente, che pareva avere messo il veto in prima persona, ma Garbolino e le segretarie fecero fronte unico e non ci riuscimmo.

Non ci rimase che scrivere una lettera dai toni forti. A quel punto non ci saremmo più ritirati in buon ordine. Se fossimo saltati e tutto fosse andato a rotoli per una decisione così irresponsabile e arrogante, avremmo urlato tutta la nostra rabbia ai quattro venti e cercato di essere risarciti per gli enormi danni subiti, peraltro facilmente evitabili. Come dire: attenti, avete diritto di tirarvi indietro, ma occhio, se questa vostra scelta ci facesse fallire cercheremo di farvi un culo così fino al nostro ultimo respiro.

La lettera era scritta benissimo e, naturalmente, in punta di penna, ma a me sembrava comunque durissima ed ero molto preoccupato per le possibili reazioni di quel colosso. Pavesio, invece, era sereno e molto determinato e, come in altri momenti supercritici delle nostre avventure, mi disse la magica frase: «È tutto sotto controllo!», e andò avanti.

La lettera fu recapitata lunedì mattina alle 7 in segreteria come raccomandata a mano. Alle 5 del pomeriggio dello stesso giorno Carlo fu convocato a Milano per andare a redigere i termini della partecipazione all'aumento di capitale.

Nella settimana che seguì gli avvenimenti ebbero un'accelerazione. Io ebbi i primi incontri con i sindacalisti dell'MCT che, non senza qualche diffidenza, sposarono la causa. Molti dipendenti iscritti al sindacato e tutte le RSA erano stati miei colleghi fino a qualche anno prima e si fidavano di me; sicuramente questo fu molto importante.

Ero anche tornato da Stasi che mi aveva comunicato il risultato delle perizie e, di conseguenza, il prezzo minimo che avrei dovuto garantire per acquisire i marchi, l'immobile e il magazzino del fallimento. Il totale faceva 21 miliardi di vecchie lire.

Banzai!

I giapponesi della Phenix si precipitarono a Torino e il giorno successivo, nella cucina dell'alloggio-bunker del TOK, Hagiwara e io ci stringemmo la mano: i marchi per Giappone, Taiwan e Hong Kong contro 22 miliardi. Sì, un miliardo in più di quello che avrei dovuto tirar fuori per comprare il tutto.

Firmammo un contratto vincolante che doveva essere confermato dal ricevimento della lettera di credito irrevocabile di 22 miliardi, da dare in garanzia alle banche italiane per poter controgarantire il tribunale. Le lettere arrivarono perfette ed emesse dalla Sumitomo Bank, un colosso giapponese multinazionale che, all'epoca, era la banca più grande del mondo.

Sembrava che il vento avesse cominciato a soffiare in poppa. Stasi mi aveva anche portato in tribunale per illustrare il mio piano industriale a Vittoria Nosengo, il giudice delegato, e l'incontro era andato bene. Ebbi l'impressione che la Nosengo fosse rimasta intrigata dal progetto di Stasi di tentare l'operazione con un soggetto come me, debole economicamente, ma molto agguerrito sul piano imprenditoriale.

La Nosengo manifestò solo alcune perplessità circa la mia reale capacità di far fronte a cifre così grandi, ma

Stasi, essendo già a conoscenza delle lettere della Sumitomo, la tranquillizzò.

Dopo alcune interminabili riunioni con i sindacati avevo raggiunto un accordo anche con loro: avrei assunto inizialmente solo 37 persone, ma avevo dato la mia parola che avrei fatto l'impossibile per riassumere tutte le 213 che erano finite in cassa integrazione. Si fidarono di me lasciandomi la più ampia discrezionalità circa i criteri di selezione e chiamata. Eravamo finalmente partiti.

A questo punto tutta la FSM stava lavorando quasi da un mese all'integrazione delle attività dell'MCT. Avevamo deciso di provarci, indipendentemente dalle reali possibilità di successo. Avevo detto ai miei: «Facciamo finta che l'operazione di acquisizione sia già conclusa. Se qualcosa andrà storto butteremo via tutto. Ma se per caso dovesse andare bene, il giorno dopo la firma del contratto saremo pronti a prendere in mano l'azienda e a salvare la stagione autunnale del '94, fondamentale per far quadrare i conti».

Sapevamo benissimo che anche se fossimo riusciti a trovare tutti i soldi per pagare il curatore, non avremmo avuto alcuna risorsa aggiuntiva da investire nel progetto di rilancio. Potevamo contare solo su quello che avremmo guadagnato. Di norma, le collezioni autunnali e invernali vengono presentate tra novembre e dicembre dell'anno prima e quell'anno l'MCT aveva saltato l'uscita. Inoltre, a causa del fallimento, non era riuscita nemmeno a evadere tutte le consegne estive. I prodotti avrebbero rischiato di mancare dagli scaffali dei negozi per un anno intero. Un vero disastro per i marchi. Lavoravamo diciotto ore al giorno senza nemmeno una pausa e, ovviamente, trascuravamo quasi del tutto il lavoro abituale della FSM.

Un giorno, realizzammo tutti insieme che se l'acquisizione non fosse andata a buon fine non avremmo avuto

più alcuna possibilità di salvarci dal naufragio. Stavamo distruggendo quel poco che rimaneva della nostra azienda nella speranza e nella convinzione che saremmo riusciti nella nostra “*mission impossible*”. Anche in questo caso, tutti avevamo superato con grande disinvoltura il punto di non ritorno.

Dopo l'incontro con il giudice delegato e la sigla dell'accordo con i sindacati, forti della lettera di credito della prima banca al mondo, ci sentivamo un po' sollevati. In quei giorni concludemmo con successo il ripianamento delle perdite della FSM a cui, alla fine, aveva partecipato anche la Rinascente e stavamo aspettando la risposta da una o l'altra banca italiana a cui avevamo proposto di emettere la garanzia per il tribunale, sulla base della fideiussione di Sumitomo. Era, sulla carta, un'operazione semplice e, di fatto, senza alcun rischio.

Un mattino la giornata cominciò proprio male. La sera prima una nota e grande banca torinese, la prima alla quale avevamo sottoposto l'operazione, ci comunicò il parere negativo del proprio comitato crediti: l'operazione era troppo rischiosa. Pensammo di non avere illustrato abbastanza bene i termini della questione, ma Carlo, di buon'ora, dopo aver capito meglio le motivazioni della banca, mi spiegò: «Tra quando noi trasferiremo al tribunale i soldi per l'acquisizione a quando incasseremo il prezzo per la cessione del marchio ai giapponesi, nonostante sia stato previsto di fare tutto simultaneamente dallo stesso notaio, intercorrerà una breve frazione di tempo; forse, ammesso che tutto sia stato bene organizzato, anche solo pochi secondi».

In quel brevissimo spazio di tempo, secondo la banca, io sarei potuto impazzire, morire o quant'altro. Comunque per quella manciata di secondi io non ero per loro affidabile per quella cifra.

Non potevo crederci. Ma come era possibile? Mi pren-

devano in giro, pensai. Provammo con altri istituti e ci rivolgemmo ad alcuni noti professionisti di Torino per avere il loro parere, ma purtroppo le cose stavano così. Di fatto, le banche non volevano seguirmi. Qualche anno dopo un “uccellino” mi raccontò di una conversazione ascoltata durante un consiglio di amministrazione di un'altra banca torinese a cui avevamo chiesto aiuto. Al di là della scontata e ridicola risposta formale circa quella manciata di stupidi secondi, che arrivò subito dopo, un consigliere aveva commentato che mi ero montato la testa e che sarebbe stato meglio se avessi continuato a tenere i piedi per terra. Per rafforzare il suo punto di vista aggiunse di aver saputo che avevo affermato di voler comprare l'MCT per realizzare la più grande azienda del mondo del settore (il che, tra l'altro, era vero). Qualcuno scoppiò a ridere, ma comunque furono tutti d'accordo: mi ero montato la testa e per il mio bene era meglio se mi fossi fermato in tempo.

Incredibile.

«Ma perché – pensai – se un ragazzino dice che da grande vuole giocare in serie A e vincere campionato, Champions League e pallone d'oro, tutti gli dicono bravo, e quando un “ragazzo” di trentasette anni e con quasi quindici anni di onorata attività professionale alle spalle dice che vuole diventare un campione del mondo nel settore dell'impresa gli danno del montato?»

Dopo qualche giorno decisi di informare Stasi. Non eravamo tutti d'accordo su questo passo. Il timore era che il curatore si insospettisse e che, per non rischiare, scegliesse per l'affitto d'azienda un altro candidato, e a quel punto ce n'era anche più di uno, e tutti con soldi in mano.

Fin dai primi colloqui mi ero comportato in maniera del tutto trasparente e credevo che Stasi l'avesse apprezzato. In ogni caso, sapevo di non avere assi nella

manica e che avrei potuto concludere l'operazione solo a condizione che tutti la volessero far fare a me, a cominciare dal curatore.

Stasi colse subito l'ineccepibile aspetto giuridico della materia; in termini tecnici quello che le banche dicevano ci stava, ma non gli sfuggì che era una posizione radicale, sostenuta per evitare di dover dare spiegazioni di tipo diverso. Ebbi la sensazione che a Stasi fossero girate un po' le scatole, non tanto perché io avessi sbagliato qualcosa, ma perché aveva capito che l'operazione in cui ormai credevano lui, il giudice, i sindacati e la totalità dei dipendenti in cassa integrazione non era quella che avevano in mente le principali banche italiane. Mi disse che se non avessimo trovato subito una soluzione, avrebbe dovuto ricorrere suo malgrado a un piano B.

Il tempo era pochissimo, ma avrebbe subito informato il giudice, sperando che non la prendesse troppo male, dal momento che la mia affidabilità finanziaria era stata l'unica sua riserva sin dall'inizio.

Il giorno seguente Stasi mi convocò nel suo ufficio a fine pomeriggio.

«Ho parlato con il giudice. Ci potrebbe essere una via d'uscita prevista dalla legge. Si potrebbe, dopo aver ricevuto l'autorizzazione dal presidente del tribunale fallimentare in persona, sostituire la richiesta di fidejussione per l'intero valore della base d'asta, vale a dire ventun miliardi, con una garanzia più ridotta a fronte di una penale.»

Mi informò che se il giorno dell'asta, prevista circa sei mesi dopo, non mi fossi presentato con la garanzia per tutti i 21 miliardi avrei perso la penale.

«Ci pensi, ne parli in famiglia, cerchi di capire a quanto potrebbe arrivare con la garanzia di una penale; ma guardi che non potrà essere lontana dalla metà del valore complessivo.»

Era complicatissimo! Vedevo tutto che si scioglieva davanti a me. Ne parlai subito con Carlo e Moreno che, nel frattempo, stavano già scrivendo il ciclopico contratto con la curatela. L'unica cosa da fare era di riparlarne immediatamente in casa.

Anche oggi mi sembra una follia come a quei tempi: avevamo una garanzia ineccepibile di 22 miliardi per rivendere a qualcuno una piccola parte di qualcosa di molto più grande che pagavamo solo 21 ed eravamo piantati. Ebbe così inizio una settimana frenetica e di fuoco. Mio padre e i miei fratelli capirono che ormai era pazzesco tirarsi indietro. Per una volta mi accorsi che anche papà era un po' incazzato con le banche che mi avevano preso così di punta. Se ci fossimo fermati lì, sarebbe stata proprio una tragedia. Anche il ripianamento delle perdite della FSM sarebbe andato perso e, di conseguenza, anche la casa in cui vivevo con Daniela sarebbe sparita in quella voragine.

Dopo qualche giorno la Banca Brignone, dopo aver ottenuto dai miei e anche da Daniela le necessarie firme a garanzia, si rese disponibile a emettere la fideiussione per la penale. Il limite invalicabile erano 11 miliardi. Ma anche in questo caso c'era ancora una riserva, che per altro dividevo pienamente. Oltre a quei soldi alla FSM ne sarebbero serviti altri, non tanti, ma almeno 4 miliardi da utilizzare come *working capital* per far funzionare l'azienda il giorno dopo la firma del contratto. Avevamo per il '94 un budget di una quarantina di miliardi di fatturato e quel circolante era già strettissimo. Impossibile sperare di trovarli dalle banche commerciali che avevano appena bocciato me e l'operazione. Ci voleva una banca d'affari pronta a investire nel capitale della FSM.

Il giorno successivo alla conferma della Banca Brignone, il giudice Nosengo, Stasi e il sottoscritto, senza

legali, fummo ricevuti nell'ufficio di Corradini, che era il presidente del tribunale fallimentare: un uomo alto e pacato con uno sguardo gentile. Era perfettamente al corrente dei fatti, ma fingeva di non esserlo. La Nosenigo gli ricapitolò la situazione e, a quel punto, Corradini si rivolse a me: «Abbiamo fatto un po' di casino su questa vicenda?». Non male come esordio! In realtà me lo disse con un sorriso non certo maligno. Io la presi bene e allargai le braccia come per dire: «*Sorry!*», e cominciai a spiegargli come avrei fatto a rilanciare l'azienda, che ero la persona più indicata per provarci e che ci sarei sicuramente riuscito perché avrei avuto dalla mia sindacati e dipendenti. Mi interruppe quasi subito: «Allora, quanti soldi è riuscito a trovare? Ce la fa con la penale a dodici miliardi?». Sapevo di averne in tasca 11 e allora pensai: «È fatta!». Il clima era sereno, rilassato e quindi mi lanciai in una trattativa gentile, ma ferma. Dissi che dalla mia famiglia avevo ottenuto 4 miliardi, che mia moglie avrebbe contribuito per un altro miliardo e che io avrei impegnato la casa (che in realtà lo era già) e che sarei potuto arrivare al massimo a 6 miliardi.

«Bene – mi disse allora Corradini – ne trovi altri due e l'affare è fatto.»

«Ok – gli risposi – allora, affare fatto.»

«È sicuro di trovarli?»

«Li trovo, presidente, li trovo!»

Assalto finale

Scesi al volo le scale del tribunale: dovevo chiamare subito Pavesio e tutti gli altri. I giochi si erano riaperti. Rimaneva da risolvere il problema del capitale circolante e del socio che avrebbe dovuto investire un po' di soldi nella FSM, dal momento che la Rinascente non ne voleva più sapere. Visitai alcune banche d'affari, ma nessuno era interessato. Le condizioni erano molto buone, ma niente da fare! Il tempo stringeva e anche la Li&Fung (la società di William Fung), che voleva partecipare, mi aveva comunicato che senza un co-investitore italiano non se la sarebbe sentita.

Verso fine aprile del '94 uscii dagli uffici di una di queste istituzioni in via Turati a Milano. Era l'ultimo no. Mentre camminavo verso via Manzoni telefonai a mio fratello Francesco. Gli dissi che non riuscivo a trovare nessuno e che non sapevo più dove andare a sbattere la testa. Francesco mi diede un consiglio che fu decisivo: «Prova a sentire Enrico Minoli», e mi diede il suo numero di telefono. Lo chiamai, lui sapeva che cosa stavo facendo perché i giornali ne avevano parlato un po'. «Dove sei?» mi chiese. Risposi che mi trovavo a Milano. Lui replicò, come di consueto, in modo estremamente pragmatico: «Vieni a trovarmi e a raccontarmi tutto».

Gli chiesi l'indirizzo e mi disse «via Manzoni 40». Diedi un'occhiata intorno: vi ero proprio davanti! Salii le scale e, dopo un paio di minuti dalla telefonata con Francesco, ero seduto davanti a Enrico che mi stava offrendo un caffè. Devo essergli sembrato piuttosto stanco e d'altronde non facevo nulla per nascondere.

Enrico è nostro cugino. Anche lui aveva frequentato Villa Nina tra quei numerosi cugini di età diverse di cui ero tra i più piccoli. I Minoli sono sempre stati i nostri cugini preferiti. Erano in tanti e ce n'era uno per ogni età di noi fratelli. Francesco aveva Giovanni, ma anche Enrico perché erano vicini; Chicco aveva Lorenzo e Francesco, più o meno suoi coetanei; e io ero molto legato a Chiara, l'unica femmina su sei figli. Un tesoro di ragazza, costretta, come me, a difendersi dai fratelli maggiori.

L'ultima volta che avevo visto Enrico avrà avuto una decina d'anni e andavamo sui pattini a rotelle nel garage di casa nostra a San Vito, che comunicava con un grande locale mezzo vuoto dove nonno Edo costruiva il suo plastico: era la «camera del treno». Per rendere quel passatempo più interessante cominciammo a pattinare passando attraverso la porta che collegava i due locali. Aumentavamo sempre di più la velocità e a un certo punto qualcuno propose di provare a farlo al buio. Io e il mio amico Walter, più piccolini, eravamo molto eccitati da quella trasgressione e mai più immaginavamo che cosa ci stesse per accadere. I grandi avevano progettato uno scherzo terribile ai danni della nostra ingenuità. Qualcuno, nel buio totale, una volta che avessimo raggiunto una buona velocità, avrebbe chiuso la porta. Toccò a me, mentre pattinavo a tutta birra, vedere di colpo un lampo giallo e non capire per qualche minuto che cosa mi fosse successo. Il botto era stato tremendo

e tutti si spaventarono a morte. Io, per un momento, rimasi stordito, poi scoppiai in un pianto disperato invocando la mamma, la «signorina» o chiunque potesse salvarmi da quell'incubo. Se fossi salito in casa in quello stato per loro sarebbe stata la fine; allora cominciarono a consolarmi cercando di convincermi che mi sarei dovuto comportare da grande, che i grandi non piangono e giù con palle di quel genere.

Dopo un po' mi lasciai convincere e smisi di piangere, ma, ovviamente, per loro quel risultato non era sufficiente. Volevano la garanzia che non avrei fatto la spia e che avrei detto alla mamma che ero caduto da solo. Credo che, sul momento, mi intortarono per benino: imboccai le scale per rifugiarmi in camera da letto, convinto che non avrei fatto la spia. Mi dicevo: «Sei grande, non devi fare la spia», ma non appena mi imbattei nella «signorina», nell'ingresso di casa, questa cominciò a urlare. Avevo un occhio gonfio come una palla da tennis. Nell'urto mi era uscito anche un po' di sangue dal naso e avevo versato litri di lacrime che mi ero asciugato con le mani. Insomma, sembrava che mi avessero sgozzato: ero una maschera di sangue. Qualcuno si prese cura di me e gli altri partirono subito alla volta del garage per punire i colpevoli senza nemmeno chiedermi che cosa fosse successo. Naturalmente, i "grandi" pensarono che avessi cantato e vistisi persi cominciarono a incolparsi reciprocamente di aver avuto l'idea dello scherzo. Quella volta, per fortuna, si presero tutti un gran bel culo.

Negli anni, anche se probabilmente non era vero, in famiglia si era consolidata l'idea che la colpa fosse dei Minoli e che comunque fosse stato proprio Enrico a chiudere la porta. Dopo di allora l'avevo visto di sfuggita solo in un'altra occasione e adesso gli ero seduto davanti. Di fianco a me la sua assistente. Una ragazza bellissima, ma

non appariscente. Dovevo essere davvero molto preoccupato e scosso dagli eventi perché fu solo un mese dopo che mi accorsi che Sara era così affascinante.

Sapevo che negli anni Enrico si era fatto onore come professionista e in casa si diceva che fosse diventato molto ricco. Negli anni Ottanta aveva messo su la sua società di *merger and acquisition* e poi l'aveva venduta a una grande banca. Io, comunque, entrai nel suo ufficio pensando che fosse solo un commercialista.

Ero lì ma, francamente, non sapevo bene perché. Enrico fu molto gentile e così cominciai a raccontargli che cosa avevo fatto nella vita, più o meno partendo dall'incidente in garage. Sembrava una bella storia e sarebbe potuta essere ancora più bella. Gli dissi che, però, credevo di essermi piantato. Gli spiegai l'inghippo di quei maledetti secondi e che non riuscivo più a trovare una lira dagli investitori. Così anche il cinese mi avrebbe, di lì a poco, lasciato.

Era quasi l'ora di pranzo. Enrico mi chiese: «Vuoi mangiare un panino qui?». Gli risposi, ovviamente, di sì. «Hai un po' di documentazione su tutto questo casino?» Tirai fuori la cartellina che avevo portato per l'incontro con la banca che mi aveva appena mandato a stendere. Enrico cominciò a leggere il documento, che era corposo e completissimo. Conoscevo a memoria quel dossier e notavo che Enrico quando leggeva le pagine e i concetti fondamentali si soffermava a riflettere.

Lesse tutto per un'ora senza pronunciare una parola. Mi rilassai un po'. Ero davanti alla prima persona che stesse leggendo con vera attenzione il mio progetto.

Alla fine della lettura, Enrico mi chiese di chiarirgli alcuni punti, in particolare sul valore della cessione dei marchi in Giappone. Il prezzo gli sembrava troppo basso. Nessuno mi aveva mai detto una cosa del genere; non riuscivo a trovare un miliardo e mezzo di capitale,

figuriamoci ventitre e mezzo! Gli dissi che erano tutti i soldi che mi servivano per concludere l'operazione, che probabilmente era un ottimo affare per i giapponesi, ma lo era anche per me. A quel punto mi chiese: «Ma allora, di che cosa hai bisogno per andare avanti?».

«Di qualcuno – gli risposi – che, quando si dovrà andare all'asta, garantisca per pochi secondi i famosi ventun miliardi; e che sia disposto a mettere subito un miliardo e mezzo dentro la FSM».

Con i 2 e mezzo di William Fung, che sarebbero arrivati, e quelli che gli avevamo appena messo dentro noi, la FSM avrebbe avuto un patrimonio netto di circa 4 miliardi, considerato sufficiente per intraprendere quell'avventura.

A quel punto Enrico ci pensò su un po' e poi mi disse: «Se ti do io un miliardo e mezzo, mi cedi il 15 per cento della società e mi lasci trattare in esclusiva l'acquisto delle azioni della Rinascente? Ai ventun miliardi ci pensiamo poi insieme». «Certo che sì» gli risposi. La proposta era sicuramente vantaggiosa per lui, ma, d'altro canto, il rischio era alto e io avevo esaurito tutte le alternative – e lui lo sapeva benissimo – ma nemmeno troppo svantaggiosa per me. Avrei accettato anche di meno.

Conoscendo un po' situazioni del genere gli chiesi di quanto tempo e di quali ulteriori informazioni avrebbe avuto bisogno per confermare l'offerta. Mi rispose: «Ma che confermare?!? Domani mattina dobbiamo cominciare». Insistetti: «Ma non vuoi fare la *due diligence* sui dati che ti ho appena dato?». «Non abbiamo tempo. Se mi hai raccontato delle balle, peggio per te!».

Enrico mi spiegò allora che *a latere* della professione di commercialista aveva messo su una piccola struttura di *merchant banking*, la Turnaround Srl, per gestire una parte del suo patrimonio personale facendo operazioni di *venture capital*; quelle erano cifre piccole per lui,

quindi non doveva chiedere niente a nessuno né pensarci su troppo.

Uscii dal suo ufficio contento, ma un po' perplesso. Chiamai Pavesio, che avevo sentito prima dell'incontro, e gli raccontai l'accaduto. Eravamo entrambi senza parole e un po' increduli. Pensammo che sarebbe stato bello, ma con tutte le delusioni di quel periodo decidemmo di non nutrire troppe illusioni e di aspettare i fatti. Carlo, sebbene sia sempre stato scettico sulle decisioni repentine e non ben ponderate, quella volta cercò però di vedere anche lui il bicchiere mezzo pieno: «In ogni modo abbiamo almeno trovato uno a cui dichiaratamente piace l'operazione».

Nello stesso periodo in cui cercavo con Pavesio di sistemare la finanza e tutta la FSM stava lavorando come se avessimo già firmato il contratto con il curatore fallimentare, Moreno era impegnato alacremente nella stesura dello stesso. Il lavoro era molto complesso: il contratto finale risultò essere, allegati compresi, di oltre seicento pagine. Avevamo concordato con il curatore che avremmo firmato il 30 aprile. Dopo l'accordo con il presidente del tribunale, non avevo più informato Stasi delle difficoltà che stavo affrontando per reperire gli ultimi fondi necessari. Così, nonostante Minoli si fosse attivato immediatamente, il 29 aprile sera non avevamo tutti gli accordi e i documenti collaterali pronti per poter prendere con serenità la decisione di sottoscrivere il contratto.

Quella sera Carlo e io eravamo ospiti da Moreno con un po' di amici. Dopo cena ci ritirammo in una piccola stanza per gli ultimi aggiornamenti e decisioni. Non c'era più tempo. Se il giorno dopo non avessimo firmato, probabilmente sarebbe andato tutto in fumo. Carlo fece un puntuale riassunto della situazione e mi suggerì di firmare solo dopo aver ricevuto le ultime conferme formali da parte di tutti, il che avrebbe voluto dire chie-

dere a Stasi una proroga. Moreno, quella volta, fu un po' meno tecnico: «Se non firmi quel contratto ti ammazzo». Era una posizione più romantica che professionale, ma assolutamente comprensibile. Alla fine anche Carlo convenne che bisognava correre il rischio.

L'indomani alle 20 Stasi e io, esausti, finimmo di firmare i tre enormi tomi di oltre seicento pagine ciascuno. Quella volta era fatta.

La presa in consegna della fabbrica

Sia pur con l'incognita finanziaria circa il reperimento della garanzia bancaria di 21 miliardi per poter partecipare all'asta e non perdere la penale, alle 8,30 in punto del 2 maggio 1994 feci il mio ingresso come titolare (di un contratto di affitto d'azienda) all'MCT dopo averne ricevuto ufficialmente le chiavi dal curatore.

Avevo deciso di entrare dal passo carraio in via Foggia 42. Avevamo ricevuto le chiavi dell'entrata principale in corso Brescia 86, ma per prudenza volevo varcare quella porta solo dopo l'eventuale aggiudicazione all'asta. Conoscevo lo stabilimento nei minimi dettagli non solo perché ci avevo lavorato ai tempi di Vitale, ma anche perché, nei mesi della trattativa, vi ero entrato più volte per rendermi conto di che cosa fosse rimasto: l'immobiliare, i materiali di lavorazione, i macchinari.

Quel giorno c'erano, oltre a Carlo Pavesio e Moreno Martini, tutti gli altri professionisti che stavano lavorando per l'operazione. C'erano anche le rappresentanze sindacali, molti colleghi ed ex colleghi e Stasi. Enrico non aveva potuto essere presente ma, in compenso, c'erano mio padre e mia madre. Papà non era mai stato entusiasta della mia iniziativa, perché vedeva un grande rischio di insuccesso, ma alla fine si era fatto tirar den-

tro anche lui e non mi aveva lasciato solo, accettando di mettere in gioco gran parte del patrimonio familiare.

Aprimmo la grande serranda di ferro del passo carraio tra gli applausi dei presenti per la vittoria di quella tappa difficile e importante e partimmo per il giro di ricognizione dell'immobile.

Entrammo in uno scenario a dir poco desolante, in un ambiente quasi postbellico. Tutto era fermo, sospeso come l'aveva trovato il curatore fallimentare quel venerdì 14 gennaio quando si era presentato per porre i sigilli.

C'era qualcosa di surreale. Era come si fosse all'improvviso fermato il mondo: tutto era coperto dalla polvere; i telai avevano il lavoro ancora in macchina; sui tavoli da taglio c'era il tessuto con la taglierina ferma a metà dei materassi; i semilavorati erano sparsi ovunque. A me sembrava una foresta incantata.

Più o meno a metà strada, al secondo piano, sulla passerella, c'erano grandi rotoli di tessuto accatastati a terra. A un certo punto, mentre illustravo ciò che stavamo vedendo, notai che mio padre, piano piano, si accasciava su quei rotoloni, con la mamma che cercava di sorreggerlo per ammortizzarne l'atterraggio.

Tutti accorremmo. Papà aveva avuto il classico mancamento di chi si rende conto, di colpo, di avere un grande problema. Lo svenimento, per fortuna, durò solo pochi secondi. Appena si riprese, ancora sdraiato a terra, comunicò alla mamma, ma ad alta voce, il motivo del suo mancamento in modo sintetico ed eloquente: «... non ce la farà mai!». Ovviamente si riferiva a me.

La mamma cercò di rimediare: «Va tutto benissimo, c'è solo un po' di disordine... e poi, bell'incoraggiamento dire che non ce la farà mai».

Papà aveva avuto paura del futuro, ed era nella sua indole proteggersi dalle difficoltà. La mamma no, non ha mai avuto paura del futuro.

Adesso c'era tanto da lavorare. Bisognava rimettere in moto la macchina. Ebbe così inizio un periodo veramente epico.

Le prime due settimane, come d'accordo con i sindacati, intervistai quasi tutti i 213 dipendenti messi in cassa integrazione. Solo una decina non si presentò. Venti minuti a testa, assistito da due colleghi, più cinque minuti per redigere un breve commento sulla risorsa. Fu una vera maratona, ma fondamentale per scegliere bene le prime figure da inserire e progettare il rientro, che poi avvenne, di tutti gli altri.

Lavoravamo come matti; si erano aggiunti 37 colleghi provenienti dall'MCT e l'organico della FSM era più che raddoppiato. Dovevamo pensare a tutto: i campionari, la rete vendita, le fonti produttive, il sistema informativo, l'amministrazione, la contrattualistica, le sponsorizzazioni. E soprattutto dovevamo anche trovare il sistema per ottenere da una banca italiana la fideiussione di 21 miliardi prima dell'asta prevista per l'autunno.

La sindrome di Stendhal

Adesso però, caro Adriano, dobbiamo fare un piccolo salto indietro. Infatti se è vero, come ho detto, che appena avuta la notizia del fallimento dell'MCT avevo pensato subito a rilevarlo, pur non avendo ancora ben chiaro che cosa ne avrei fatto, giunti a questo punto avevo un'idea estremamente chiara del progetto. L'azienda ideale del settore in cui, di fatto, lavoro da così tanti anni, l'ho sempre immaginata come organizzata a rete. Composta sostanzialmente da due tipi di imprenditori: industriali e commercianti. Tante aziende sparse in tutto il mondo che costruiscono e vendono i prodotti contraddistinti dai nostri marchi, ricevendo da noi, oltre che il diritto legale, anche tutti i servizi per poterlo fare. Questa era l'idea che avevo da parecchi anni e l'opportunità di acquistare dei marchi così prestigiosi era proprio quello che mi serviva per poterci provare.

Fino a metà febbraio di quell'anno, però, al mio progetto mancava ancora qualcosa. Pensavo all'utilizzo aggressivo e innovativo della microinformatica che a quei tempi era già ben presente, ai pc e ai primi server in architetture che mantenevano al centro il sistema AS/400 dell'IBM.

Con un po' di immaginazione era possibile sognare di realizzare, in linea di massima, tutto quello che serviva

per gestire un *network* complesso e diffuso come quello che avevamo in mente, ma non eravamo ancora riusciti a risolvere il problema dell'interconnessione in tempo reale delle diverse piattaforme. I protocolli di comunicazione erano molti, tutte le grandi aziende avevano il loro sistema ed erano tutti costosi e di proprietà di qualcuno.

Mercoledì 9 febbraio 1994, tra le 16 e le 17, nella sala riunioni del seminterrato in via Padova accadde qualcosa di molto importante per tutto quello ne seguì fino a oggi.

Paola Bruschi non era ancora sposata e lavorava come assistente di William Carelli, che era il mio riferimento storico per i sistemi informativi.

William era stato capo dell'EDP del Maglificio Calzificio Torinese e quando mi ero messo in proprio aveva deciso di seguirmi. Era di formazione classica. Proveniva dai *main frames* ed era di scuola IBM. Pur non capendone molto, era stato anche lui attratto dalle potenzialità dei nuovi microsystemi. Avevamo scritto moltissimo *software* insieme; tutte le attività gestionali della FSM e della Mototaxi dipendevano da lui. In quegli anni parlava già di «programmazione a oggetti» e di «*client server*».

Paola era molto più giovane e appena laureata a pieni voti in Economia con tesi sull'informatica applicata al miglioramento dei processi aziendali. Ed era già, il che non guasta, anche molto ambiziosa.

Carelli, nonostante la sua indiscutibile autorevolezza in materia, in quel periodo era molto scettico circa la serietà e l'affidabilità delle nuove tecnologie. E non è che avesse tutti i torti.

Quel pomeriggio, comunque, William non era con noi nel seminterrato. In compenso c'erano altri due ragazzotti appena laureati, uno in fisica e l'altro in matematica, amici di Paola, e ai quali di IBM e di *main frames* non gliene poteva fregare di meno. Avevano un pc già

acceso con installato Windows 3.1 collegato a un banale modem telefonico; Paola voleva che vedessi qualcosa di speciale che, a suo dire, avrebbe potuto fare la differenza per noi.

I due ragazzi aprirono un programmino dal nome simpatico (si chiamava Navigator) che serviva ad accedere e a muoversi nella Rete. Non avevo ancora capito niente.

Dopo un paio di tentativi riuscirono a collegarsi a un server del Politecnico. Esauriti i vari bip dei modem di qualche anno fa, che cinguettavano un po' prima di stabilire la connessione con l'altra parte, notai che sulla finestra di quel curioso programma che serviva per "navigare" si era aperta un'altra finestrella in cui scorrevano veloci righe di testo e numeri su fondo nero. Poco dopo la finestra si era chiusa, ma la schermata rimasta faceva capire, senza pretese grafiche, che eravamo collegati con l'ateneo. Pensai: «Interessante, ma dov'è la novità?». In quel modo ci collegavamo già da tempo con i nostri magazzini e con i nostri distributori, negli Stati Uniti come in Giappone. La novità, infatti, non era quella.

Uno dei due ragazzi digitò una breve stringa di dati sulla tastiera e poi schiacciò «invio». Scomparve tutto per una buona trentina di secondi e poi, come per magia, sul nostro pc comparve una nuova finestra dove qualcuno e non eravamo noi scrisse: «Hallo!». Scambiammo quattro chiacchiere, la mia prima "chat", con un ragazzino americano di una quindicina d'anni che si era accorto di essere *online*.

La cosa cominciò a intrigarmi; mi spiegarono che i due pc, il nostro e quello del ragazzo americano, erano in quel momento collegati tramite modem a un *provider* di rete che nel nostro caso era il Politecnico. Ogni *provider* era collegato a un altro e tutti insieme formavano una rete attraverso la quale era possibile navigare connettendo virtualmente punto a punto tutti i pc purché

fossero collegati con un qualunque *provider*. Attraverso un piccolo *software* di gestione del traffico di rete scoprimmo che la nostra conversazione con il giovane americano quella volta era passata per il Sudafrica!

Capii dove voleva arrivare Paola: era la rete di trasmissione dati che ci mancava per poter sognare di realizzare la BasicNet di oggi. A questo punto dovevo scoprire dove stava la fregatura. Mi avevano detto che gli utenti della Rete avrebbero pagato solo la connessione fino al *provider* e che dopo era tutto gratis. Sapevo benissimo già allora che gratis non esiste niente, ma non capivo l'inghippo. Pensai che, alla fine, ci fosse qualcuno che era il padrone del protocollo di trasmissione dati e che, quindi, avrebbe guadagnato vendendoci il *software*. Mi dissero che quel protocollo era di dominio pubblico e che non aveva un proprietario. Pensai allora che sarebbe stato complicatissimo e difficile da integrare alle diverse realtà informatiche di cui disponevamo.

Allora Stefano, uno dei due ragazzi, il fisico, futuro marito di Paola, riaprì quella finestra nera che si era aperta all'atto di avviare il programma Navigator: «Guarda il protocollo, è tutto qui. Era dei militari americani, ma l'hanno reso pubblico». Sentii un po' di nausea e provai un senso di calore crescente. Forse avevo avuto una sorta di sindrome di Stendhal davanti a qualcosa che arte non era, ma che a me era piaciuta in modo esagerato. Stavamo parlando di Internet!

Avevo già sentito parlare di Internet qualche anno prima e verso la fine del '93 avevo letto un articolo, che mi era stato segnalato, sul «Resto del Carlino» dove si diceva che ci fossero già una ventina di milioni di pc collegati in tutto il mondo. Ma fino a quel momento non mi era stato chiaro l'uso che ne avremmo potuto fare noi.

Da lì in poi la *vision* era completa e chiara, sicuramente non a tutti, ma comunque a un cospicuo manipolo di

giovani che, per motivi diversi, erano collegati alla mie attività imprenditoriali da qualche anno e condividevano con me il fascino per l'informatica.

Da qualche mese quindi Paola, io e qualche altro collega avevamo la bava alla bocca pensando di poter comprare l'MCT e di essere capaci di realizzare il nostro sogno forti della consapevolezza di poter sfruttare con largo anticipo uno strumento così potente. Il nostro vero cruccio era sempre stato quello: poter contare su una rete globale, affidabile e, soprattutto, a un costo proporzionato alle nostre dimensioni. Internet era tutto quello che ci mancava per partire per la nostra avventura senza il dubbio che ci mancasse comunque qualcosa.

E questo avveniva da febbraio in poi, nel bel mezzo delle nostre alterne vicende per ottenere il contratto di affitto d'azienda e senza poterlo condividere praticamente con nessuno dei nostri interlocutori finanziari che erano, a quei tempi, distanti anni luce da quel tipo di problematiche.

Le basi della nuova impresa

Ma torniamo a dove eravamo rimasti, a quel periodo epico in cui abbiamo fatto ripartire il vecchio MCT, fermato per qualche mese dal fallimento.

In quei sei mesi sono successe veramente tante cose. Passavo moltissimo tempo viaggiando per conoscere tutta la ex rete vendita dell'MCT, ma soprattutto per cercare di far ripartire la macchina produttiva e salvare in qualche modo la stagione invernale. Inoltre eravamo sempre impegnati per trovare la fideiussione per l'asta prevista per l'autunno. Tornammo alla carica con tutti gli istituti bancari, ma niente. Alla fine mettemmo insieme i 21 miliardi grazie a Enrico Minoli che decise di garantire con i suoi fondi personali i 10 che mancavano. Andammo a perfezionare l'operazione in un'importante banca Svizzera. Verso le 14, al termine di complesse operazioni con notai, avvocati e banchieri vari, ci fu chiesto se volevamo servirci del *catering* interno alla banca per uno spuntino. Non c'era motivo per dire di no. È buffo ammettere che, alla fine di tutta quella complessa vicenda cominciata quasi sei mesi prima, la cosa che più mi colpì fu il conto che ci presentarono per quello spuntino: 15.000 franchi svizzeri, più o meno 250 euro a tramezzino! Chiesi, naturalmente, se fossero

impazziti, ma mi risposero che era del tutto normale. Pensai che, comunque, ci fosse qualcosa di molto strano e che non avrei mai potuto capire quell'ambiente. Avevamo concluso un affare importante in cui erano in ballo moltissimi soldi, ma come un panino potesse costare mezzo milione di lire non riuscivo e non riesco a capirlo ancora oggi!

Intanto, mentre aspettavamo di partecipare all'asta, costruivamo le fondamenta per il futuro. Progettavamo la nuova struttura societaria internazionale del gruppo con l'obiettivo di ottimizzare l'attività di una rete di imprenditori che avrebbe operato in tutto il mondo con gli stessi prodotti e con la stessa missione.

Presentammo il progetto alla vecchia rete di distribuzione del Maglificio Calzificio Torinese per convincerli a fare gli imprenditori anziché i venditori; vale a dire diventare licenziatari del BasicNetwork.

C'era già tutto il modello di *business* di oggi: noi avremmo disegnato e realizzato le collezioni e ne avremmo curato l'industrializzazione attraverso delle *trading companies* da noi selezionate.

I licenziatari avrebbero acquistato i prodotti finiti direttamente dalle fabbriche riconoscendo alle *trading companies* una commissione per il servizio e successivamente una *royalty* a noi quando il prodotto fosse stato venduto a un negoziante del loro territorio. Parte di quelle *royalties* noi le avremmo poi spese in pubblicità nell'interesse di tutti.

Pensavo che così facendo, cioè andando a vendere in giro per il mondo non delle magliette, ma una reale e concreta opportunità di fare impresa e di diventare imprenditori, saremmo riusciti in breve tempo a internazionalizzare il marchio Kappa che era il nostro primo obiettivo. Il tutto, naturalmente, senza soldi, o meglio, facendoli mettere dagli altri.

Spesso mi dicevano che globalizzare un'azienda era un'impresa che richiedeva enormi risorse e molto tempo. Io stavo ad ascoltare, ma continuavo a pensare che sarebbe stato vero se avessi voluto vendere direttamente in tutto il mondo le mie magliette, non se mi fossi limitato a trovare una sessantina di imprenditori del pianeta che avesse deciso di operare in esclusiva nei loro territori con i miei prodotti. Ero convinto che, se il nostro progetto fosse stato veramente buono come credevo, nel giro di un paio di anni avremmo ottenuto una copertura pressoché globale per i nostri marchi. Per contro, se il nostro modello di *business* fosse stato sbagliato, ce ne saremmo accorti immediatamente.

Per essere sicuro che tale modello potesse funzionare sin da subito, poiché i nostri campionari, al tempo, erano pressoché inesistenti, decisi di puntare tutto sulle grandi sponsorizzazioni. La Juventus, che eravamo riusciti a tenere non senza immensi patemi, e l'FC Barcelona. Pensavo che con in mano quelle magliette i licenziatari sarebbero riusciti a prendere contatto con tutti i negozi sportivi del mondo e andò proprio così. Quale negoziante, se trattava lo sport e il calcio, poteva dire di non essere interessato a visionare quei prodotti?

Il weekend del 30 luglio '94 avevamo convocato tutto quello che restava della rete vendita internazionale dell'MCT a Sestriere per la nostra prima *convention*. Vi andai in auto il venerdì pomeriggio; quella fu una delle ultime volte che ricordo di aver guidato per spostamenti di lavoro. I miei soci, dopo aver risolto il problema della garanzia per il tribunale, avevano preteso che la società stipulasse una polizza enorme sulla mia vita con loro beneficiari. Siccome molti di loro sapevano per esperienza diretta come guidavo, il consiglio di amministrazione si era molto raccomandato che guidassi il meno possibile in generale, e mai per lavoro. In quel periodo ero sem-

pre preso dai pensieri e incapace di andare piano per indole, e allora... Oggi credo comunque che sia stata una decisione molto saggia!

Quel giorno, però, guidai ancora, e in macchina con me c'era Pere Matamales, uno dei tre soci della Kappa Spagna. Pere era mio coetaneo, Antonio Oliveres e Juan Barros erano di poco maggiori di me, ma tutti e tre erano entusiasti del mio progetto. Ci si frequentava molto e con Pere, in particolare, discutevo a fondo anche di aspetti strategici.

Era una splendida giornata di sole, c'era poco traffico perché era l'ora di pranzo e la mia vecchia Porsche Carrera 2.7 del '74 con il motore rifatto da poco dava il meglio. Fu un viaggio molto piacevole.

Pere non aveva paura e il panorama era bellissimo. Si discuteva delle moltissime cose da realizzare e, a un certo punto, ci venne il dubbio di aver fatto il passo più lungo della gamba. Pere era veramente un tipo simpatico, catalano doc, aveva sempre la barzioletta, la battuta, ma, soprattutto, il proverbio o il modo di dire pronti. Per sdrammatizzare mi disse: «In questi casi in Catalognia noi diciamo che bisogna procedere *sin pausa sin prissa*». Senza fermarsi mai, ma senza fretta. Pensai che era un buon detto popolare, ma noi avevamo molta fretta di portare a termine tutte quelle cose. Discutemmo un po', poi Matamales insistette: «Quando fai le cose in fretta rischi di sbagliare e poi devi ricominciare daccapo e perdi il tempo che non hai. Se hai molta fretta, devi fare le cose piano piano; se no rischi di doverle rifare e perdi così del tempo».

Era il miglior consiglio che qualcuno mi potesse dare in quel momento. Cosa potevo fare di più che lavorare sempre, cercando di sbagliare il meno possibile?

Dopo un lungo silenzio, Pere, nel suo italiano quasi perfetto, ma con un fortissimo accento spagnolo,

mi disse: «Piano piano che ho fretta. Dobbiamo fare così!». Dissi a Pere che era un genio e che mi aveva dato un grande spunto.

La riunione con la forza vendita andò benissimo e, alla fine, avevamo già una decina di licenziatari.

Intanto eravamo partiti con una supersvendita dello stock dell'MCT utilizzando il vecchio spaccio di via Foggia, dentro lo stabilimento, i cui risultati furono eccezionali e al di là di ogni aspettativa. Ma il vero obiettivo era quello di far tornare per l'autunno sugli scaffali dei negozi i prodotti con i nostri marchi. Subito dopo la riunione di Sestriere partii con Monica Adami per un giro del mondo a fare *shopping* di produzione. Volammo anche alle Mauritius dove un gruppo di aziende di maglieria piuttosto importanti aveva deciso di farci credito senza garanzie bancarie. Per me, e credo anche per Monica, quella fu un'esperienza indimenticabile. Nel giro di quarantott'ore, riposando in tutto solo otto ore, piazzammo ordini per un valore di oltre 5 miliardi di lire. Ci chiudevamo nelle sale campionario di queste aziende con un *merchandiser* e cominciammo a decidere disegni, pesi, colori, etichettatura e, soprattutto, prezzi di una collezione che sarebbe andata in produzione senza poter nemmeno vedere i prototipi, nella speranza di poterla ricevere in Italia entro fine agosto e di riuscire a venderla sul pronto tra settembre e dicembre.

Monica fu straordinaria, molto precisa e sempre calma. In quel viaggio ci saremmo ripetuti a vicenda duecento volte «piano piano che abbiamo fretta». E funzionò alla grande.

Con quella merce, e grazie al credito che quegli imprenditori ci avevano concesso soprattutto per le entusiastiche presentazioni che faceva di noi quel grande

personaggio e amico che era ed è Renato Catalfamo, console onorario delle Mauritius in Italia, riuscimmo a salvare la prima stagione di vendita.

Tra la liquidazione dello spaccio, le vendite sul pronto e le prime *royalties* dei licenziatari chiudemmo il bilancio del 1994 in modo fantastico. Il fatturato della FSM a fine anno fu di 46 miliardi, con circa 8 di utile netto. Niente male se consideravamo da dove eravamo partiti.

In quel momento giocava a nostro favore anche un certo tifo che ci accompagnava. Erano tutti increduli e, a quel punto, in molti avevano cominciato ad aiutarci.

Tutto stava girando per il verso giusto. Per cautelarmi, in vista di un eventuale rilancio in sede di acquisto del Maglificio, cominciai a pensare a che cosa avrei potuto fare dell'immobile. Decidemmo di venderlo solo se fosse stato necessario per sostenere un rilancio all'asta, altrimenti, in seguito, avremmo cercato il modo di poterci rimanere dentro. Lo consideravo molto importante per il nostro progetto.

L'asta

In quell'atmosfera di grandissimo impegno e speranza arrivò velocemente il 28 ottobre, giorno in cui il tribunale aveva deciso di indire l'asta per aggiudicare tutti i cespiti del Maglificio Calzificio Torinese SpA.

Avevamo in tasca i famosi 21 miliardi, ma nel taschino, grazie all'ottimo lavoro svolto, ne avevamo almeno altri 5, fatti di utili di gestione e di valore dell'immobile che qualcuno si era già dichiarato disponibile ad acquistare (ovviamente al prezzo delle patate) in caso di necessità. Alle 9 in punto varcai la soglia del tribunale fallimentare in corso Valdocco. L'asta era pubblica e quindi tutti quelli che volevano potevano partecipare. Erano venuti in tanti. Colleghi, sindacalisti, parenti, professionisti e qualche amico. C'erano anche Minoli e Hagiwara. Inutile raccontarti, Adriano, lo stupore del giudice al vedere tanta gente. Appena entrai nell'aula in cui si sarebbe svolta l'asta mi venne un colpo. Non c'era solo la mia *claque*. Un tipo distinto e ben vestito se ne stava appoggiato al muro sulla parte destra della stanza. Era Gianni Lico, amministratore delegato di una nota azienda del settore che in più occasioni, durante i mesi della trattativa e poi durante il contratto di affitto, aveva manifestato l'intenzione di partecipare all'asta e di

soffiarci l'acquisizione in forza della sua, peraltro vera, grande disponibilità finanziaria.

In molti conoscevano già quel signore e quindi, in un battibaleno, tutti i presenti seppero chi era e perché fosse lì. E questo contribuì a far salire la mia agitazione.

Ero molto emozionato. L'attesa, prima dell'inizio della procedura, durò una mezz'ora che mi sembrò eterna. Tutti cercavano di dirmi qualcosa e io non riuscivo quasi a parlare. Non mi ricordavo più niente, cercavo di pensare a come mi sarei dovuto comportare nei rilanci. Pensavo che fosse giunta l'ora. Se "quelli" si erano presentati all'asta, non era certo per farsela soffiare per pochi soldi. Sapevo di avere qualche riserva, ma sapevo anche che era poca roba se contrapposta alle loro disponibilità. Sì, ero veramente preoccupato. Anche Pavesio lo era, ma continuava a ripetere: «È tutto sotto controllo, vediamo come va». Moreno era bianco in viso e penso che fosse terrorizzato come me: non parlava molto neanche lui.

L'asta cominciò; dopo poco il giudice mi chiese se confermavo l'offerta minima di 21 miliardi. Il modo in cui lo disse non era proprio una frase specifica, ma la conclusione di un discorso un po' più lungo e burocratico. Non colsi al volo la domanda e quindi risposi un po' in ritardo dietro sollecitazione di Carlo; la Nosenigo e Stasi si erano accorti della mia emozione perché li beccai mentre si scambiavano un sorrisetto. Il giudice, a quel punto, chiese se qualcuno avesse intenzione di rilanciare. Trascorso il tempo di rito, Vittoria Nosenigo mi guardò e disse: «Allora, è sua».

A quel punto sentii un gran ronzio nelle orecchie: mi sembrava che nella stanza ci fosse rumore, ma mi accorsi che non era così solo quando scattò l'applauso dei convenuti. Mi prese un'emozione enorme e quando Stasi si rivolse a me: «Allora, non dice niente?», feci

solo uno sciocco segno con la mano sinistra per indicare che sarebbe stato meglio di no. Se avessi aperto bocca e mollato la presa serrata delle mandibole, sarei sicuramente scoppiato a piangere prima di poter proferire qualunque cosa.

Il concorrente si era presentato, ma non aveva fatto alcun rilancio.

Qualche anno dopo, in occasione di un salone di articoli sportivi, in Germania, Lico mi disse che era venuto per rendere onore al nostro coraggio. Anche lui avrebbe voluto fare quell'operazione, ma i suoi soci non l'avevano seguito. Come dire: «Hai vinto tu solo perché non c'ero io; comunque bravo».

Qualcuno scattava foto, Mirella Ansaloni faceva un po' di video, tutti mi avvicinavano e facevano una battuta o si complimentavano. Così cominciammo a uscire dal tribunale. Appena fuori, mi staccai dal gruppo e chiamai Daniela.

Daniela non era venuta all'asta e questo era già di per sé un fatto strano per il nostro rapporto.

Ormai da qualche mese avevo cominciato a dormire nell'alloggio del custode. Per ragioni di fuso orario, mi capitava spesso di dover fare lunghe conversazioni telefoniche e discussioni su documenti con i giapponesi a notte fonda. Daniela, da quando mi ero infilato nel tentativo di acquisire l'MCT, aveva cominciato a difendersi da me. Eravamo nel pieno della crisi del settimo anno; per il bene della nostra relazione avremmo dovuto tagliare tutte le fonti esterne di disturbo e concentrarci solo su di noi. Io, al contrario, avevo deciso di buttarmi ancora di più nel lavoro, cominciando addirittura a dormire in ufficio. Daniela aveva paura, e probabilmente aveva ragione, che la mia distrazione e le mie assenze, che già la facevano soffrire da un po', aumentassero ancora.

Io, in quel momento, mi rendevo conto che le cose tra noi non andavano bene, ma speravo in un miracolo. La chiamai augurandomi che quel miracolo stesse per accadere. Le dissi: «Abbiamo vinto l'asta, incredibile, l'MCT è nostro». Dalla prima parola di Daniela capii che quello che stava succedendo era esattamente l'opposto di ciò che speravo. Altro che quiete dopo la tempesta, altro che una buona occasione per ricominciare daccapo...

Mi disse: «Sono veramente contenta per te. Adesso hai quello che volevi e quindi puoi venire a prenderti le valigie che sono già pronte. Non te l'ho detto prima solo perché non volevo crearti un altro problema prima dell'asta».

La nostra vita coniugale, di fatto, è finita lì, alle 11 e mezza del 28 ottobre 1994.

PARTE VI
Una battaglia infinita

Corso Brescia 86

Cominciai così a vivere in modo definitivo e ufficiale nell'alloggio del custode, dove rimasi per poco più di un anno prima di trasferirmi in uno dei reparti di produzione dell'MCT trasformato, per l'occasione, in un grande ufficio con una piccola casa dentro.

Il 7 novembre 1994, accompagnati da un tifo da stadio, aprimmo, alle 20 in punto, l'entrata principale del Maglificio Calzificio Torinese in corso Brescia 86. Ne seguì una bellissima festa all'interno dello stabilimento.

A fine dicembre fu siglato l'atto notarile e così, a partire dal 1° gennaio 1995, diventammo padroni di tutto quello che rimaneva dell'MCT, compresi i famosi marchi Kappa, Robe di Kappa e Jesus Jeans.

Eravamo partiti!

Passai il primo semestre del nuovo anno in giro per il mondo a cercare licenziatari e fonti produttive. Le cose andavano davvero bene. Il lavoro cresceva di intensità tutti i giorni, ma in autunno accadde per me qualcosa del tutto inaspettato.

Venne a trovarmi Enrico Minoli; da quasi un anno lo vedevo o lo sentivo tutti i giorni. Nei mesi precedenti l'acquisizione e in quelli successivi avevo lavorato con

lui in modo assolutamente straordinario. Lui era determinato e sicuro di sé e mi aiutava molto. Credo sia stato un gran bel periodo anche per lui.

Quella volta, però, mi annunciò la sua visita in modo diverso dal solito: «Ti devo parlare di una cosa», ma non volle specificare di che si trattasse liquidando la mia curiosità con un laconico: «Ti dico a voce».

Il mattino dopo era nel mio ufficio e, dopo i soliti simpatici e calorosi convenevoli, mi diede il suo biglietto da visita. Gli chiesi se per caso fosse impazzito. «Guarda che cosa c'è scritto sotto il mio nome» mi rispose. Lo feci e vidi «*merchant banker*». Dissi: «*Merchant Banker*». Seguì un po' di silenzio, come quando uno ha finito di raccontare una barzelletta e l'altro non l'ha capita. Insistette: «*Merchant Banker*». Continuavo a non capire, e pensai anche che Enrico mi stesse tirando uno scherzo.

Lui: «Ma davvero non capisci?».

Io: «No, non capisco, mollala!».

A quel punto Enrico, sconfitto dalla mia ignoranza, tentò l'ultima carta, prima di abbandonare il progetto della divertente scenetta.

«Ma lo sai che mestiere fanno i *merchant banker*, bestia?»

«Non me ne frega un cazzo di che mestiere fanno i *merchant banker*, pirla! Dimmi perché sei venuto a rompermi i coglioni»

Enrico non poteva credere che non avessi capito che cosa voleva dirmi e a quel punto scoppiammo a ridere tutti e due: sarebbe stata una scena da filmare.

Lui mi fa: «I *merchant banker* comprano le aziende».

Io: «Lo so».

«Allora saprai anche che i *merchant banker* non comprano le società per farle diventare aziende di famiglia, ma per rivenderle!»

Di colpo avevo capito tutto! La voglia di ridere era

sparita. Enrico continuò: «Non ho cercato nessuno, ma ho ricevuto un'offerta estremamente interessante. Se tu preferisci continuare, trova qualcuno che compri la mia parte, sennò vendiamo tutti. Nessuno può permettersi di perdere un'occasione del genere».

Non me l'aspettavo proprio: Enrico fu molto comprensivo, ma mi disse che i tempi erano stretti.

Un grande gruppo inglese aveva offerto una bella cifra, 60 miliardi di lire! A loro interessavano solo i marchi e, in quel momento, la nostra azienda che li possedeva era molto piccola e con pochi dipendenti, appena ripulita dal fallimento di tutte le passività. Era davvero un'occasione unica.

È vero che pensare di intascare una trentina di miliardi a trentanove anni era una cosa pazzesca, ma era anche la cosa che in quel momento mi interessava meno. Non riuscivo a prendere in considerazione quell'eventualità anche perché sentivo che sarebbe stato un vero tradimento nei confronti di tutti i miei compagni di viaggio.

L'operazione di *turnaround* che avevamo realizzato era stata brillante e forse avremmo anche potuto, a questo punto, trovare qualche investitore finanziario interessato a rilevare le quote di Enrico. La prima cosa che mi venne in mente fu di telefonare non a un banchiere d'affari, ma a un grande imprenditore.

Poco dopo la fine dell'incontro con Minoli, giusto il tempo di informare Pavesio, chiamai la segreteria di Benetton e chiesi di poter parlare con il signor Luciano.

Attacco sventato

Conosco Luciano Benetton da quando, ancora giovanissimo, lavoravo per Maurizio Vitale e i due erano abbastanza amici. Lo vidi in faccia per la prima volta nel febbraio del '79 in occasione di una visita di Vitale a Treviso. Avevo ventidue anni. Noi eravamo da poco sponsor della Juventus e io avevo preparato per il signor Luciano una borsa ufficiale della squadra, piena di tutto il nuovo abbigliamento bianconero targato Kappa. Si diceva che fosse juventino. Da allora l'avevo rivisto alcune volte in giro negli aeroporti italiani e in vacanza in Sardegna con Vitale.

Per me, che cominciavo a fare il mestiere degli "stracci", come li chiama lui, incontrarlo era un po' come vedere la Madonna. Nel '94 qualcuno mi disse che, appena era fallito l'MCT, un banchiere torinese l'aveva interpellato per sapere se fosse interessato all'azienda. Pare che in quell'occasione Benetton avesse risposto che il miglior acquirente per l'MCT in quelle condizioni non bisognava andarlo a cercare lontano. A suo dire era già a Torino: un ragazzo in gamba che conosceva bene il settore e l'azienda e avrebbe avuto anche una grande motivazione. Si riferiva a me!

Quella sua affermazione mi riempì d'orgoglio e così,

nel gennaio del '95, subito dopo l'aggiudicazione all'asta, chiesi un appuntamento e andai a trovarlo per ringraziarlo e raccontargli il mio progetto.

Non ho mai negato che il modello di *business* BasicNet sia stato fortissimamente ispirato dall'esperienza Benetton. Anche la Benetton è un *network* di imprenditori, una specie di *franchising*. Io volevo fare la stessa cosa, non a livello *retail*, ma *wholesale*: non negozianti, ma licenziatari. Benetton mi ascoltò attentamente, poi disse che l'idea era buona anche se non nuova, ma che c'era il grande rischio di "indisciplina" da parte dei licenziatari a danno del risultato di lungo periodo. Gli risposi che quel rischio era più che reale, ma che saremmo riusciti a evitarlo grazie alle nuove tecnologie e cioè se fossimo riusciti a realizzare l'azienda che avevamo in mente: senza carta, veloce, puntuale, affidabile e con tutte le informazioni disponibili in tempo reale. Benetton replicò che era vero solo in teoria; insistetti che grazie a Internet avrebbe potuto funzionare anche in pratica. Il suo commento finale fu: «Curioso».

E fu così che a distanza di circa un anno lo richiamai.

Con il signor Luciano i convenevoli al telefono durano sempre poco: «Come va?», mi chiese.

«Bene, talmente bene che è arrivata un'offerta di acquisto da un'azienda inglese che i miei soci hanno deciso di accettare»

«Me lo aspettavo, ma lei cosa vuole fare?»

«Naturalmente vorrei continuare, praticamente non ho ancora cominciato»

«Allora ne parli con Alessandro, lui ha la 21 Investimenti, magari può prendere il posto dei suoi soci.»

Fantaaaaaastico!

Chiamai subito Alessandro, che, come detto, avevo conosciuto un paio d'anni prima e che per combinazione aveva recentemente scambiato quattro chiacchiere

anche con mio fratello Francesco. Gli eventi andarono velocissimi. Nel dicembre del '95, Alessandro e suo padre vennero a Torino per vedere come eravamo messi. Qualche giorno dopo Alessandro mi comunicò al telefono l'intenzione di procedere. Mi disse che voleva una partecipazione paritetica alla mia e che non avrebbe interferito nella gestione. Accettai e ci accordammo con estrema facilità su tutti gli altri punti. Il 9 maggio 1996, il giorno del mio quarantesimo compleanno, tutti i maggiori quotidiani italiani davano la notizia dell'entrata di Benetton con grande rilievo. «La Stampa» titolò in modo simpatico: «Attenti a quei due!». Ovviamente, «quei due» eravamo Alessandro e io.

Era proprio quello di cui avevo bisogno. Cominciò una nuova e affascinante stagione della vita della mia Basic: la 21 Investimenti e io ne controllavamo il 42 per cento a testa, William Fung il 12 e la parte restante era in mano ai miei fratelli e alla Fenera SpA, una società di investimenti di amici torinesi che, per starmi vicini, avevano acquistato una piccola partecipazione quando era entrato Minoli.

Chissà se per un po' potevo archiviare il capitolo "imprevisti"?

Complimenti, mamma Dani!

Nel frattempo la Mototaxi di Daniela e Mirella aveva continuato a operare e a svilupparsi in modo straordinario, nonostante la spada di Damocle della multa miliardaria alla quale avevamo continuato a opporci con tutte le forze, attraverso una lunghissima serie di cause, assistiti dal grande avvocato milanese Giuseppe Trifirò, ma eravamo stati condannati nei giudizi di primo e secondo grado. Poi, per fortuna, grazie anche a un'apassionata arringa finale di Trifirò, fummo pienamente assolti dalla Cassazione.

Grazie a quella sentenza, che aveva riconosciuto la piena legittimità del nostro modo di operare, l'attività del moto-recapito cominciò a far gola anche ai grandi gruppi. Il nostro concorrente storico, Pony Express, fu il primo a essere acquisito dal colosso mondiale TNT che proprio allora era diventato di proprietà delle Poste olandesi.

In quel periodo Daniela mi aveva sorpreso molto, comunicandomi che riteneva che fosse giunto, per lei, il momento di diminuire drasticamente il suo impegno professionale.

«I ragazzi – mi disse – hanno un'età per cui è indispensabile che, da ora in avanti, me ne occupi molto di più di quanto ho fatto finora.»

Lorenzo e Alessandro avevano rispettivamente dodici e dieci anni e all'inizio non capii il suo ragionamento. Ma come? Tutte le mamme che conoscevo, quando i loro figli arrivavano a quell'età, dicevano esattamente il contrario: «Adesso i ragazzi sono abbastanza grandi e quindi posso ricominciare a lavorare». Dissi a Daniela che forse si era sbagliata e che comunque il vero motivo non poteva essere quello.

La saggezza della risposta di Daniela mi colpì in modo davvero profondo.

«Secondo te, a che età i nostri figli possono rischiare di più di commettere errori gravissimi? Quando hanno meno di dodici anni o tra i dodici e i diciotto? Da adesso, e fino a che non avranno vent'anni, li voglio marcare stretti. Aiutami a vendere l'azienda».

Che dire? Aveva perfettamente ragione. Le cattive compagnie e le pessime abitudini comportamentali, in cui spesso i giovani inciampano, sono tipiche di quel periodo di età, trascorso il quale i ragazzi sono più temprati alle insidie della vita e, quindi, meno vulnerabili.

Nel '98, grazie ad Alessandro Benetton, conobbi Corrado Passera che proprio in quel periodo stava cercando di trasformare le Poste italiane da ente monopolista di Stato in una società per azioni in regime di concorrenza. Alessandro voleva che lo incontrassi per proporgli di ridisegnare, in chiave moderna e sportiva, il nuovo *look* dei postini, ma quando Passera scoprì, dalla mia breve autopresentazione, che c'entravo con la Mototaxi, smettendo all'istante di parlare di divise. Nel dicembre del '98 siglammo un accordo irrevocabile e, nella primavera seguente, perfezionammo la cessione della Mototaxi che, attraverso la controllata SDA SpA, era diventata delle Poste italiane e così Daniela si imbarcò in attività imprenditoriali meno impegnative.

Lorenzo e Alessandro furono marcati "strettissimi" da

Daniela, studiarono il necessario per superare medie e liceo a testa alta e praticarono molto sport, arrivando ai loro vent'anni svezzati alla vita e senza danni collaterali. Oggi frequentano tutti e due l'università con buon profitto e stanno già progettando il loro ingresso nel mondo del lavoro. Complimenti, mamma Dani!

Come rilanciare marchi “bolliti”?

È da un po' di tempo che non faccio più anticamera. Ormai gli incontri tra Marco e me avvengono senza attese e arrivo direttamente in ufficio, passando dal cortile interno del villaggio di BasicNet. Disturbo le segretarie... Roberta, Daniela, Monica. Una dipendente dello spaccio, addetta evidentemente alla vigilanza, per ben due volte si è precipitata per controllare chi fosse quel tizio che si era infilato in tutta fretta nell'ufficio del presidente, dopo aver legato la sua bici alla rastrelliera. Ora sa che può fidarsi, che non ha nulla da temere e che Boglione mi aspetta.

In tutto questo tempo che ho trascorso ad ascoltare il racconto della sua vita e della sua avventura da imprenditore si è stabilita tra noi una familiarità. Avverto che per entrambi, per Marco Boglione quanto per me, questo appuntamento è diventato un momento atteso. È capitato di far trascorrere una settimana senza vederci e quando abbiamo potuto farlo di nuovo è stata una vera “festa”!

Gli sono grato per l'amicizia, non perché lui è un imprenditore di successo o perché abbastanza ricco (non dico “abbastanza” per modo di dire, perché questa è la definizione giusta), ma perché trovo sempre motivi per

ammirare il suo modo di affrontare la vita. Ecco perché spero che si convinca a fare un libro con i ricordi che ho appuntato fin qui...

Effettivamente, più ci incontriamo più Marco prende gusto a ripercorrere la sua storia: riscopre se stesso e le ragioni del suo agire, passato e presente.

Boglione oggi è appena tornato dalla Cina. Gli chiedo come ha trovato i cinesi, se avvertono la crisi finanziaria che sta interessando Stati Uniti ed Europa. Certo che li riguarda, e lui lo conferma. Ma scopro dalle sue parole che i cinesi, a differenza di noi europei... che dico... di noi torinesi, per esempio, soffrono molto di più questo momento: aziende che chiudono di punto in bianco, lavoro che va perduto chissà per quanto. Marco dice che loro soffrono di più perché non sono temprati da trenta-quaranta-cinquanta anni di fasi critiche e risalite, crocifissioni e resurrezioni, su e giù quasi ciclici come è accaduto a noi. I cinesi sono un po' come un razzo sparato verso il cielo da trent'anni e non sanno che cosa sia essere costretti all'improvviso a rallentare... Forse noi sapremo fronteggiare meglio la crisi.

Probabilmente BasicNet sta andando oggi così bene perché è nata grazie a grandi fatiche e slanci appassionati, temprata e testata da episodi, circostanze, situazioni sempre con il rischio del baratro. Si può dire – e la storia raccontata fin qui lo dimostra – che la domestichezza con i momenti critici sia stata, e sia ancora, la forza interna, la fame e la sete di questa azienda. Marco Boglione non ha mai tirato i remi in barca e non ha alcuna voglia di farlo: è lì ancora in mezzo ai vogatori, e voga con loro. Ha più spesso navigato in mezzo ai fallimenti piuttosto che ai successi. E il successo di oggi, la sua tenuta rispetto ai venti di crisi, è forse dovuto a questo.

Fino a oggi BasicNet ha dimostrato che è possibile acquisire marchi commercialmente "bolliti" e avere la capa-

cità di rilanciarli. Di “debollirli”, potremmo dire. Il modello di questa società (e, per certi versi, il suo segreto) è stato proprio acquisire ciò che è “bollito” accettando la sfida di rivitalizzarlo, di renderlo come nuovo. È così che ha guadagnato sviluppando i marchi.

«Faccio lavorare imprenditori di tutto il mondo – dice Marco – per “debollire” il marchio con i loro soldi e a loro stesso vantaggio.»

Osservo Boglione mentre mi parla passeggiando su e giù per l'ufficio: mi legge alcune riflessioni che ha scritto a proposito delle cause della crisi finanziaria ed economica che sta interessando tutto il pianeta. Poi s'interrompe e dice: «Sai, Adriano, me lo dicono in tanti: “Potresti concederti molto di più, potresti trarre maggior profitto dalla tua azienda... chi te lo rimprovererebbe...”. No, non ne sono capace. Ho sempre anteposto l'interesse dell'azienda al mio. Non ho casa, quella che abito è dell'azienda, è “nella” azienda. Non ho un mio conto corrente, percepisco uno stipendio che mi serve a mantenere uno stile di vita sufficientemente agiato e lavoro tutto il giorno per l'azienda, ma anche per mia moglie e i miei figli».

Oggi BasicNet compete ormai solo con i colossi globali, Nike, Adidas, Puma; in Italia non c'è più concorrenza che tenga... Eppure pensare a quei giorni terribili del 1994 fa capire l'azzardo o, meglio, la provocazione al destino che Marco Boglione lanciò in quelle giornate.

I sindacati gli diedero grande fiducia. Forse, a questo riguardo, vale la pena fare una piccola digressione. Sarebbe stato possibile raggiungere l'accordo sul salvataggio del Maglificio Calzificio Torinese solo con il placet di tutte le sigle sindacali... c'era in ballo il destino di 213 persone.

Il primo impegno, l'ha ricordato lui stesso prima, fu di assumere 37 dei 213 rimasti a spasso, ma nella fase

iniziale Boglione fece capire che faceva sul serio assumendone addirittura più di quanti previsti dall'accordo: 45. Poi, poco alla volta, arrivarono tutti gli altri.

Boglione era ancora un giovane imprenditore, aveva trentott'anni. Le cose andarono così bene con le parti sindacali che, alla fine del quarto anno, un anno prima di quanto pattuito, Boglione aveva riassunto in azienda 212 dei 213 che erano rimasti senza lavoro a causa del fallimento del Maglificio. Tutti tranne una, che proprio non ne volle sapere e cambiò mestiere.

Tre anni dopo l'accordo – era stato sottoscritto l'11 aprile 1994 – il sindacalista Bruno Roberti, della Cgil, ricordava in una lettera a Boglione come «molto positivo il rapporto di confronto aperto e leale» che si era instaurato e che l'accordo era stato «molto importante e innovativo». Alla base, «stava un “patto” che azienda e sindacato» avevano onorato, permettendo le prime assunzioni e una discussione aperta per definire «insieme, senza confusione di ruoli, gli emendamenti, le scelte, le prospettive dell'azienda».

«Per quanto mi riguarda – concludeva il sindacalista nella sua lettera – pur ricoprendo oggi un altro ruolo, mi adopererò perché continui il “clima nuovo” creatosi tra azienda Basic e sindacato che tanto frutto ha dato.»

Come nasce un prodotto

Non so bene dove stiamo andando a parare. Certamente sia tu che io ci siamo fatti alcune idee, e altre ne avevamo forse già anche all'inizio. Quale potrà essere il risultato di questo nostro dialogo? Un libro? Qualcos'altro? Sono convinto, però, che anche in questo caso possa essere valido il metodo che ho sempre usato nel mio modo di essere imprenditore: partire dal prodotto. Lavoriamo sodo, realizziamolo: una volta finito lo riprenderemo in mano, lo modificheremo, decideremo che cosa farne. E verificheremo se le idee che avevamo sono compatibili con quanto ne è venuto fuori, senza dimenticare che un imprenditore desidera che il suo prodotto sia una cosa che nessun altro ha fatto prima.

Da come è il prodotto discendono decisioni conseguenti.

In fondo, questo è anche il mio metodo di vita. Credo di poter affermare che i miei prodotti più belli siano già stati fatti, ma non ancora venduti. E sono quelli che ci mettono più tempo a essere capiti e apprezzati, ma se ci riescono, te li godi di più.

È così bello fare lo stesso prodotto per trenta o persino per ottant'anni. Perché, infatti, i giovani dovrebbero smettere di comprarsi le Superga? O la Polo Robe

di Kappa che realizziamo in 11 modelli, 38 taglie e 64 colori? Oppure la tuta classica della Kappa, la famosa «dueduedue»?

Chi fa il nostro mestiere deve avere prodotti per ogni “sella” di ciclicità, ma di una cosa sono sicuro: i prodotti cosiddetti *basic* o classici hanno un che di incontaminato e avranno sempre un loro mercato, a dispetto delle ciclicità. La vera forza di chi fa il nostro mestiere non è solo nel saper interpretare l’ultima tendenza, ma soprattutto nel saper realizzare prodotti che non invecchino.

L’ingresso di Alessandro Benetton in BasicNet, a metà del ’96, mi permise di sviluppare tutto ciò e tanto altro ancora. Mi fu possibile mettere le basi di ciò che l’azienda è oggi. Alessandro ci assicurò il massimo sostegno, ma anche il massimo della libertà e della fiducia. Lui, più giovane di me di otto anni, si era fatto la sua azienda creando all’interno della galassia Benetton la 21 Investimenti. Eravamo soci alla pari, la migliore condizione per poter operare serenamente, diceva lui. Ed è stato così.

I quattro anni che passammo insieme furono per me fondamentali e belli sul piano della mia vita di imprenditore. La vicinanza con la famiglia Benetton, e con la cultura imprenditoriale che si portava dietro, mi fece crescere molto. Benetton investì su di me che avevo raggiunto la meta dei quarant’anni. Lui credeva nel mio progetto e nelle mie capacità imprenditoriali di realizzarlo, senza pensare prima a quanto avrebbe dovuto guadagnare in quell’iniziativa.

Non facemmo alcun *business plan* di tre o cinque anni. L’unico obiettivo era lo sviluppo. Grazie a Benetton potei fare tutti gli investimenti strategici che ritenevo fondamentali per l’azienda che sognavo di realizzare. Se in un video destinato alla forza vendita dicevo «*speed and flexibility, it is what our competitors will be missing in the near future*» – la velocità e la flessibilità saranno ciò

che mancherà ai nostri concorrenti nel prossimo futuro –, Benetton mi telefonava subito per farmi i complimenti. Lo sentivo vicino, allineato al mio progetto. E se dicevo che immaginavo di realizzare un BasicVillage là dove c'era una fabbrica semidiroccata, ma che non ero in grado di fornire tutti i dettagli economici e finanziari per dimostrare che sarebbe stato un buon affare; ma che era importante vivere quella trasformazione con passione, con emozione, perché sarebbe servita molto in futuro all'azienda e ai giovani che ci avrebbero lavorato, saltava subito fuori una banca che, in base alla mia *vision*, sborsava una trentina di miliardi per ristrutturare quei 22.000 metri quadrati. E se si trattava di uscire anticipatamente da un contratto di sponsorizzazione come quello con l'FC Barcelona, per cui il suo presidente mi aveva offerto la considerevole cifra di 15 miliardi, ma che ritenevo insufficiente, Alessandro mi incoraggiava al telefono: «Tieni duro». E io andavo a chiudere a 19 miliardi.

Mi dava forza. In quel periodo ho avuto un socio potente, ricco e stimato, che partecipava al mio fianco, e senza riserve, a tutte le sfide dell'azienda.

Nei primi due anni con Benetton ci svilupparammo tumultuosamente. Andava tutto molto bene, conto economico e stato patrimoniale, ma i debiti erano saliti a un livello che temevo andasse contro i miei interessi. La soluzione poteva essere un aumento di capitale che Alessandro era pronto a prendere in considerazione, ma che avrebbe alterato la nostra partecipazione paritetica che stava funzionando benissimo. Un giorno gli dissi: «Rifacciamo il pieno, senza danneggiare i nostri equilibri, facciamo entrare una banca». Fu d'accordo.

Contattammo alcune istituzioni finanziarie e trovammo subito solo interesse. Per la prima volta potevo scegliere! Entrò con noi il colosso svizzero UBS che, tramite una sua struttura preposta al *venture capital*, portò, nel

luglio del '98, nelle nostre casse la bellezza di 50 miliardi di lire. La società aveva praticamente azzerato tutto il debito e disponeva quindi di buona liquidità; Alessandro e io insieme controllavamo ancora poco meno del 70 per cento della società, che a partire da quel momento avrebbe potuto contare anche sul supporto diretto di una delle più grandi e autorevoli banche al mondo, oltre che sul potente gruppo cinese Li&Fung.

Fu un *pit stop* d'importanza strategica.

Verso la Borsa

L'accordo con UBS era stato chiaro: loro sarebbero usciti dalla società nel giro di alcuni anni e in coincidenza con l'ingresso in Borsa.

Gli eventi finanziari di fine anni Novanta e qualche motivazione di carattere interno alla 21 Investimenti, dopo soli tre mesi che UBS era entrata in Basic, spinsero Benetton a cambiare idea. L'imperativo da parte sua fu uno solo: andare subito in Borsa.

Attraversai un momento molto difficile: ero tra l'incudine e il martello. Tra UBS, che sosteneva che gli accordi erano diversi, e Benetton, che insisteva per quella soluzione sostenendo che mi sarebbe convenuto fare quello che aveva deciso lui.

Seguii quell'indicazione e andammo avanti, nonostante le contrarietà espresse da UBS. Ebbe così inizio un cammino turbolento (soprattutto per me che mi avventuravo in una cosa mai fatta) verso la candidatura alla quotazione in Borsa. Un cammino che si sarebbe concluso un anno dopo, il 17 novembre 1999.

Non si trattò – ti sarà chiaro, Adriano – semplicemente di espletare alcune semplici formalità e di preparare un progetto da presentare a Piazza Affari. Il vero problema era lavorare per “fasare” tutta l'azienda alla pro-

spettiva della quotazione ed era un lavoro che doveva essere fatto anche in fretta.

I rapporti con UBS non si rasserenarono nemmeno con il passare del tempo.

Fu una scelta – quella di andare subito in Borsa – che ci costò cara perché UBS ci accordò il suo *placet*, ma solo a condizione che si andasse a un prezzo minimo per loro garantito.

Noi, alla fine, accettammo. La chiusura del prezzo fu febbrile. La trattativa finale avvenne la sera in un ufficio di una grande banca d'affari di Milano. Il prezzo del *listing* era basso e c'era da soddisfare la richiesta di UBS, che a sua volta aveva deciso di liquidare tutta la sua partecipazione. Io no, non volevo vendere, ma mi vidi costretto a cedere un po' delle mie quote per venire incontro alla banca svizzera e altrettanto fece la mia famiglia. La trattativa durò fino alle 5,50 del mattino successivo. Stella, con la quale il rapporto era diventato ormai stabile, ma che allora abitava ancora a Milano, venne alla sede della banca e rimase ad aspettarmi fuori. Le avevo detto: «Passa di lì alle 23,30 che poi partiamo per Torino». Credevo che avremmo finito entro quell'ora.

Tre giorni dopo debuttammo a Piazza Affari.

La sorpresa fu che il lungo e costoso *road show* per tutta Europa intrapreso prima della quotazione – per presentare il prospetto alle più prestigiose istituzioni finanziarie – produsse un acquisto di azioni pari a zero! In compenso fu il mercato del *retail* a premiarci: fu il “popolo” dei piccoli investitori a credere in noi e arrivarono richieste sei volte superiori alle azioni disponibili, ma tutte da piccoli risparmiatori.

Ripartimmo lancia in resta anche se, devo ammetterlo, ero un po' frastornato.

Cercai di vedere il bicchiere mezzo pieno e cominciai a convincermi che fosse successa la cosa giusta. Mi sen-

tivo finalmente svincolato, libero da tutti, padrone della mia nave e convinto del mio progetto: far diventare BasicNet «la più grande azienda del mondo» nel settore dell'abbigliamento sportivo e informale, alla faccia di chi, tempo addietro, sorrideva a questo semplice pensiero. Con questi convincimenti e speranze il 19 novembre partii con Stella per cinque giorni di vacanza alle Mauritius.

Il titolo si difese bene sin da subito. Da 3,9 euro salì fino a 4,3. L'interesse dei risparmiatori si mantenne stabilmente vivo e godemmo anche di buona stampa. La nostra azione era davvero una novità perché rappresentava un'azienda completamente integrata alla Rete e alle nuove tecnologie, pur operando in un settore tradizionale.

Avevamo alle spalle cinque anni di sviluppo e di utili e avevamo messo sul mercato la maggioranza delle azioni. La capitalizzazione al momento della quotazione, in rapporto al patrimonio netto della società, fu di poco superiore a due volte: ben al di sotto della media di quotazione di *comparables* e *start-up* in quel periodo. Il mio era un gioco trasparente, la mia scommessa non aveva secondi fini. Noi eravamo davvero una *digital company*. Non avevamo, però, considerato la superficialità e il potere dei mezzi di informazione...

Una mattina Stella mi svegliò con una voce e una faccia strane. Era il 27 novembre, eravamo in Borsa da dieci giorni, avevamo stemperato un po' le fatiche della quotazione con quella breve vacanza. Eravamo ancora abbronzati...

Senza parlare, mi mostrò la prima pagina di un importante giornale economico, «Milano Finanza», che titolava, a caratteri cubitali: WWW.TRAPPOLE.IT. In poche parole, una di queste "trappole" per i risparmiatori saremmo stati noi. Anche perché, veniva detto, BasicNet, aveva sventolato con il suo nome la bandiera dell'*hi-*

tech, mentre si trattava di un'azienda dietro la cui denominazione «non c'è nulla».

Era un sabato mattina: che cosa potevo fare per spiegare che la nostra azienda era veramente quel che diceva di essere, persino nel suo nome? Come poter affermare che avevo avuto la mia sindrome di Stendhal nel '94 e che avevo basato l'azienda su Internet quando in Italia la Rete aveva solo 200.000 utenti, mentre erano 20 milioni nel mondo? Non eravamo forse all'avanguardia, non eravamo forse innovativi? E allora perché non potevamo a buon diritto presentarci così al mercato e chiedere la fiducia dei risparmiatori?

Capii subito che non avrei avuto possibilità di replicare tempestivamente attraverso la carta stampata. Chiamai un paio di giornalisti economici a me amici, ma entrambi mi diedero poche speranze. Impossibile, per loro, andare contro una posizione così autorevole e in prima pagina. Era una decisione che non potevano prendere senza consultare gli editori.

Decisi allora di scrivere una lettera alla Consob e convocai d'urgenza Valentina Bassano e i ragazzi del Menestrello per registrare un'intervista. Il Menestrello è una televisione aziendale innovativa che avevamo avviato dal 1997, una struttura modernissima che produce un grandissimo numero di ore di trasmissioni per comunicare con la rete dei licenziatari e all'interno del Gruppo. Avevamo infatti deciso di condividere le nostre strategie, i nostri prodotti, tutte le nostre novità nel modo migliore possibile, vale a dire con la multimedialità. Quella è stata la prima e, speriamo, l'ultima volta che abbiamo usato il Menestrello per comunicare qualcosa al di fuori del nostro network. Valentina, la nostra "signorina buonasera", era la videogiornalista aziendale. Cominciammo a registrare alle 14,30. Alle 19 l'intervista era online. Eccone la trascrizione.

Arrabbiato?

No. Mia nonna Maria avrebbe detto: raglio d'asino non arriva in cielo! Ma non è questo il problema. A «Milano Finanza» hanno scritto una cosa non vera, e questo è un loro problema e casomai dei loro lettori che sono male informati. Sono i loro consumatori che sono ingannati. Noi non inganniamo nessuno.

Ammetti, almeno un po' arrabbiato lo sarai?

Magari preoccupato, ma non per noi. Tutto questo conferma la nostra strategia e crea interesse e comunicazione per il nostro modo di lavorare. Qualcuno pensa che bluffiamo? Pazienza, si ricrederà con i fatti. Mi preoccupano piuttosto gli investitori che saranno confusi, a vantaggio, come al solito, della speculazione.

Proviamo a chiarire; perché ci additano come un'azienda che ha approfittato del momento?

Semplicemente perché chi scrive non è informato su di noi, ma soprattutto su quello che sta succedendo nel mondo grazie a Internet. La Rete sta cambiando il mondo: certamente oggi il business è vendere le connessioni. È ovvio che tutti devono connettersi, ma quando il mondo sarà connesso si affermerà chi ne sarà completamente integrato. E noi siamo un'azienda nata integrata a Internet cinque anni fa. Noi non vendiamo Internet, noi usiamo Internet. Lo usiamo a mani basse per fare magliette e venderle in ogni angolo della Terra. Noi crediamo in un'azienda capace di gestire la catena dell'offerta del suo settore e il relativo flusso di informazioni in modo interattivo, affidabile e veloce, come avviene in un corpo umano grazie al suo sistema nervoso. Crediamo in un'azienda con il sistema nervoso digitale. Consiglio a tutti di leggere l'ultimo libro del signor Gates, *Business @lla velocità del pensiero*.

Che cosa vuol dire essere un'azienda integrata con Internet?

Internet è un sistema di trasmissione dati. Funziona benissimo, cresce continuamente aumentando efficienza e ri-

ducendo correttamente i costi. Risponde finora eccellentemente alle regole democratiche e di mercato. Ma rimane un sistema di trasmissione dati. La grande opportunità epocale per me sta nell'approfittare di una novità del genere.

Tutti possono contare su una rete efficientissima di trasmissione dati globale a un costo rapportato alla loro dimensione e all'uso che ne fanno. È straordinario!

In tutti i settori chi ne approfitterà per primo acquisirà nel suo campo un grande vantaggio competitivo e crescerà più rapidamente. Così va la vita. Noi vogliamo fare magliette in questo modo; siamo partiti da zero quattro anni fa e così facendo siamo arrivati in 70 mercati, abbiamo più che quadruplicato i ricavi, abbiamo assunto 250 persone; qualcuno dice anche che siamo un esempio per il settore e, su tutto, abbiamo anche guadagnato soldi e costituito una solida situazione patrimoniale. Appena abbiamo potuto, abbiamo messo sul mercato la maggioranza del capitale e dato azioni a tutte le risorse umane del Gruppo e abbiamo dichiarato di voler fare una *public company*. Noi ci crediamo e ci proviamo.

Ciononostante qualcuno sostiene che dietro di noi non c'è nulla e chiede addirittura che l'Authority proibisca l'utilizzo di certi suffissi come net, web eccetera, per non trarre in inganno gli investitori.

Ripeto, non lo sento come un nostro problema. Anzi, adesso che ci penso, in effetti è anche un nostro problema perché dimostra che abbiamo delle grandissime carenze di comunicazione.

Proprio noi?

Vedi, in Rete c'è tutto, niente di più niente di meno. Le cose belle e quelle brutte che ci riguardano. Abbiamo BasicPress.com aperto a tutti, che è un vero sito di informazione giornalistica in diretta su di noi, ma bisogna sapere che c'è e avere voglia di entrarci. Moltissimi giornalisti lo fanno, alcuni ci danno suggerimenti e, comunque, ne ap-

prezzano lo sforzo per una migliore qualità del loro lavoro e dell'informazione. Probabilmente molti non sanno ancora che c'è e questa è, di sicuro, colpa nostra.

Che cosa consiglieresti a questo punto agli investitori?

Quello che ho consigliato fino a una settimana fa, cioè di comprare le nostre azioni, ma anche, come ho sempre detto, per tenerle almeno per un anno. Noi siamo un'azienda che fa magliette, dobbiamo avere il tempo di poter dimostrare ai nuovi soci come, usando Internet, si cresce più velocemente. Le speculazioni di qualunque tipo, giornalistiche e finanziarie, non ci servono a nulla e ci distraggono solo.

A quanto vorresti che si stabilizzasse il titolo?

Vorrei che si stabilizzasse, punto. Anzi punto com!

La meta si allontana

Il lunedì successivo, alla riapertura della Borsa, il titolo cominciò a scendere. Un mese dopo aveva perso un terzo del valore. Alla faccia della stabilizzazione... E, inoltre, proprio in un momento in cui tutto, in Borsa, saliva a razzo. Provai allora quello che probabilmente prova un alpinista ormai vicino alla vetta e che, per motivi che non dipendono da lui, viene risucchiato giù.

Di lì a poco vennero fuori altri problemi, perché la struttura dell'azienda cominciò ad accusare qualche scricchiolio.

La causa non fu solo il vento che soffiava contro da parte del mondo dei *media* e di quello finanziario. Le difficoltà erano anche figlie della crescita tumultuosa di quegli anni, turbata pure dalla necessità di lavorare a tappe forzate per la quotazione in Borsa: una vera e propria corsa nella quale eravamo stati costretti a considerare a posto anche cose che non lo erano ancora del tutto.

In breve, e con conseguenze che si trascinarono negli anni che seguirono, ci trovammo a dover fronteggiare tre importanti criticità: in Germania, in Spagna e negli Stati Uniti, dove avevamo altrettante partecipazioni. Quella tedesca ci costò tre anni di ristrutturazioni aziendali, quella spagnola, in seguito alla morte di Antonio

Oliveres, ci spinse fino al punto di dover ricomprare tutto, appesantendo, ovviamente, la nostra situazione finanziaria. Infine, l'emergenza negli States.

La nostra struttura cominciò a vacillare fino a rischiare il tracollo sul finire del 2003, sotto il peso di una consistente perdita di gestione, incrementata da altri problemi tra cui il fallimento di Giacomelli che allora era il nostro maggior cliente.

In più, nel 1999, avevamo dovuto dire addio alla collaborazione storica e consolidata con la Juventus. Fummo sbattuti fuori senza tanti complimenti; ben diverso il trattamento riservatoci dal Barcelona che aveva deciso di affidarsi a Nike.

Seguirono, una dopo l'altra, altre *débâcle*. Perdemmo il Vasco da Gama in Brasile e le Nazionali di calcio del Sudafrica e della Giamaica che erano le colonne portanti del nostro marketing internazionale.

In quel periodo fummo oggetto di attacchi violentissimi da parte della concorrenza.

La turbolenza durò almeno cinque anni, tra il 2001 e il 2006; anni difficili nei quali sono riuscito a rimanere al comando della nave, ma tra mille difficoltà.

Inoltre, come se non bastasse, in quegli anni accusammo anche qualche importante defezione interna: Leproni, Marconetto e alcuni ragazzi, molto importanti per il nostro centro stile, ci lasciarono. Ma soprattutto William Carelli, il mio storico riferimento informatico. L'uomo che già nel '93 parlava di *client server* e di «programmazione a oggetti» e che nel tempo era diventato anche a tutti gli effetti il direttore generale dei sistemi e dell'organizzazione di BasicNet. L'uomo con cui avevo progettato partendo da zero, cioè da un prato, il nostro primo stabilimento di logistica integrata in strada della Cebrosa a Torino e con cui avevo parlato per la prima

volta in vita mia di «sistema nervoso digitale» dell'azienda. Se ne andò, quasi sbattendo la porta, anche in questo caso della serie: «Sei un pazzo».

Un giorno mi disse: «La differenza tra l'AS/400 e i pc è che in dieci anni l'AS/400 non si è fermato una volta, al contrario i pc non hanno passato un solo giorno senza piantarsi almeno una volta. Non puoi pretendere di gestire un'azienda da cento miliardi di fatturato con dei giocattoli». Gli risposi che, se era per quello, gli uomini si fermavano ben più di una volta al giorno, almeno per prendere il caffè, ma soprattutto sbagliavano molto più frequentemente dei pc e che non volevo fare a meno dell'AS/400, ma solo farlo dialogare con “persone” della sua specie, i pc appunto, anziché con degli esseri umani; gli ricordai che avevamo parlato tante volte della “desktopcrazia” anziché della burocrazia classica, ma fu tutto inutile. Se ne andò praticamente in quarantotto ore!

Alla fine del 2000 scoppiò anche l'emergenza finanziaria: stava per scadere una linea di finanziamento da 20 miliardi di lire concessaci tre anni prima da un *pool* di banche importanti. Ne chiedemmo il rinnovo, ma ci fu negato. Bisognava intervenire drasticamente.

A quel punto ero solo, non c'erano più Minoli, Benetton o UBS, ma per fortuna c'era, come sempre, Carlo Pavesio. Avevamo tentato diverse soluzioni con altrettante istituzioni finanziarie, anche di Oltreoceano, sperando che fossero interessate alle prospettive che offriva il nostro modello di *business*, ma tutti ci offrivano qualcosa solo a condizione di acquistare il mio pacchetto di controllo per poi ritirare la società da Piazza Affari e vendere i marchi.

Mi confrontai a lungo con Carlo e con William Fung e, alla fine, decidemmo di andare avanti da soli.

Quei due anni dopo la quotazione erano stati durissi-

mi e i nostri due giovani amministratori delegati, Paolo Cafasso e Simon Bamber, erano, per ragioni diverse, tutti e due in grande affanno. Con Carlo decidemmo che dovevamo arruolare una figura esterna al Gruppo a cui affidare la gestione operativa, quella finanziaria e il controllo dei costi. Da soli, nonostante l'impegno, la buona volontà e il coraggio di tutti, non ce l'avremmo fatta.

Carlo sapeva che Franco Spalla, dopo un lungo periodo trascorso alla guida della Fenera SpA, la società di investimenti che con una piccola partecipazione ci aveva accompagnato fino alla Borsa, aveva voglia di nuove sfide professionali.

Conoscevo Franco ormai da qualche anno e lui conosceva abbastanza bene noi. Era la persona giusta e se, in più, stava cercando una vera e nuova sfida professionale poteva essere certo di averla trovata.

La situazione, a quel punto, era veramente critica. Dovevamo riguadagnare la fiducia del mondo del credito, ma anche gestire alcune importanti criticità del nostro conto economico. Insomma, il rischio di insuccesso in quel momento era veramente alto. Se c'è una cosa che non manca a Franco, e posso affermarlo in tutta tranquillità dopo ormai otto anni che lavoriamo insieme dal mattino alla sera, è il coraggio; e quella volta lo dimostrò accettando di salire a bordo della nostra piccola nave che navigava in cattive acque.

Affidai a Franco il timone e scesi dal ponte di comando per affiancare personalmente l'equipaggio nei posti più critici di manovra; intanto, ero arrivato ai miei primi quarantacinque anni.

Spalla, di fatto, era la prima persona di consolidata esperienza professionale che, provenendo dall'esterno, occupava una così grande responsabilità in BasicNet.

Poco dopo l'arrivo di Franco ci fu anche la tragedia dell'11 settembre. Nei quattro anni che seguirono do-

venmo gestire una situazione piuttosto inusuale e un po' surreale, da film di guerra epico: un cacciatorepediniere gravemente colpito lotta per non affondare e intanto, indomito, continua il combattimento anziché ripiegare. Tutti gli anni speravamo di rivedere il sereno, leccandoci qualche ferita, tentando di andare avanti e di non colare a picco.

Riducemmo drasticamente le spese pubblicitarie e bloccammo le assunzioni. Avevamo stretto tutti i cordoni possibili, ma su una cosa sola non riducemmo di un euro gli investimenti: lo sviluppo del sistema informatico. Era la nostra artiglieria pesante, se avessimo dovuto rinunciare vi tanto valeva ritirarci. Avremmo smesso di respirare piuttosto che recedere dall'investire nel nostro modello di *business*. Le tensioni, quelle poche che ci sono state, con chi collaborava con me in quegli anni erano sempre e solo per questo tipo di decisioni.

Ciò che volevamo fare aveva un senso e una logica, anche se il rischio era forte perché stavamo risparmiando su tutto, ma lì continuavamo a investire.

Arrivai a metà del 2004 con il timore che quell'anno potesse essere l'ultimo con me al comando dell'azienda. Il titolo era sprofondato progressivamente arrivando a perdere il 90 per cento del valore dalla quotazione e quell'anno c'era la prospettiva di chiudere l'esercizio con una perdita di ben 12,5 milioni di euro: una catastrofe.

Negli anni precedenti le nostre splendide divise della Nazionale italiana di calcio avevano contribuito a trascinare il titolo in una spirale di rialzi incredibili e inspiegabili da un punto di vista tecnico. In pochi giorni l'azione era salita da 70 centesimi a 3 euro, ma la disastrosa partita dell'Italia contro la Corea del Sud, ai Mondiali del 2002, arbitrata da quell'oscuro personaggio di nome Byron Moreno, pose fine a quella lotteria

improvvisata e il titolo perse tutta la strada fatta in poche, drammatiche sedute.

A fine 2004, come se non bastasse, ci arrivarono altre due tegole sulla testa: la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), *alias* la Nazionale, ci escluse dai giochi per il rinnovo del contratto e si affidò alla Puma. Inoltre, il TOROC (Torino Organising Committee, ovvero Comitato per l'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali), con il quale eravamo in trattative molto avanzate per diventare gli *sponsor* della Delegazione Italiana per le Olimpiadi invernali di Torino, ci diede picche all'ultimo e scelse uno *sponsor* giapponese, l'Asics.

L'ora di K-Way e Superga

Insomma, il 2004 fu davvero un bel casino e il nostro titolo scese fino a 50 centesimi. E pensare che solo quattro anni prima eravamo a 4 euro!

Ed erano anche i miei primi quattro anni di vita con Stella. Non potevo, però, darmi per vinto. Un giorno, mentre parlavo al telefono con Alessandro Benetton (abbiamo sempre continuato a sentirci), lui mi chiese come stava andando. Gli raccontai ancora una volta, con la solita convinzione, la mia *vision* e tutto ciò che stavo mettendo in atto per tenere la barra al centro. Lui stava zitto. Ebbi la sensazione che, all'altro capo del telefono, Alessandro, quella volta, non condividesse le mie idee. «Tu non credi che possiamo farcela, vero?» gli chiesi. Mi rispose che credeva che ormai fosse troppo tardi, ma mi fece i complimenti per la determinazione e, naturalmente, si augurò di sbagliarsi.

A questo punto è necessario fare un parallelo perché la fine del 2004 fu, sotto molti aspetti, quasi una replica dei fatti incredibili del '94, quando avevo rilevato il Maglificio Calzificio Torinese.

Dieci anni prima ero in cattive acque con Football Sport Merchandise, ma ero riuscito a ribaltare quella

situazione pressoché disperata giocando d'azzardo e riuscendo ad acquistare un'azienda appena fallita e molto più grande di noi. Anche ora navigavo in cattive acque, e ancora una volta avevo deciso di giocare il tutto per tutto: rilevare i marchi K-Way e Superga che sapevo essere in gravi difficoltà.

Mi misi quindi in contatto con Nicolò von Wunster, uno dei soci e amministratore di Formula Sport Group, la società che li possedeva. Capii subito che le loro difficoltà erano ben più gravi delle nostre, che in realtà, a parte i guai creditizi, non esistevano.

Le banche, Unicredit e Intesa, i nostri principali riferimenti bancari in Italia, si dimostrarono interessate al nostro progetto, anche perché erano in qualche modo coinvolte nel cattivo andamento di Formula Sport. Almeno non mi dissero subito che ero un pazzo.

Come al solito non avevamo soldi, ma un grande progetto. Il debito era fortemente aumentato, il conto economico piangeva, le banche tagliavano quello che potevano tagliare ed eravamo ormai costretti a supplicarle perché non ci obbligassero a rientrare dai fidi correnti.

Fu in questa situazione, apparentemente disastrosa, che tentai ancora una volta il colpo grosso.

A gennaio del 2005 ottenni l'ok delle banche per un finanziamento di 9 milioni di euro a carico del Gruppo per acquisire K-Way e un altro, 11 milioni, a carico mio, per un'altra scommessa: un aumento di capitale di BasicNet per 25 milioni che, grazie a quei soldi, mi impegnai a sottoscrivere per tutta la mia parte.

Il mercato reagì in modo disastroso alla proposta di aumento di capitale. Lo sottoscrivemmo praticamente solo io e William Fung, nonostante il prezzo fosse ottimo: 0,52 euro per azione.

L'aspetto positivo della vicenda fu che la mia posizione all'interno della società, per effetto della diluizione de-

gli azionisti che non avevano aderito all'aumento di capitale, era passata dal 30,001 al 42,5 per cento, sia pure gravata da un debito altissimo e pieno di *covenants*.

L'aumento di capitale era stato fatto per dare all'azienda le risorse necessarie non solo per comprare K-Way, ma anche per gestire il rilancio del marchio Superga che avevamo preso in affitto con un'opzione di acquisto procrastinata di qualche anno.

Furono lacrime e sangue per il titolo di BasicNet, che da 0,52 continuò a scendere senza che niente sembrasse in grado di impedirlo.

Se fosse arrivato a 0,34 euro le banche erano autorizzate a prendere tutte le mie azioni per rifarsi del credito che mi avevano concesso.

Il 13 agosto 2005 stavo entrando in barca nella baia di Budelli, nell'arcipelago della Maddalena, quando ricevetti una telefonata da Pavesio: «Il titolo è a 37 centesimi, a 34 possono scattare le procedure di recupero delle banche». Fu una mazzata, ma decisi di non dire niente a Stella e ai ragazzi: non avrei fatto altro che rovinare anche a loro la giornata. Per me furono ore di grandi pensieri. A quel punto ero praticamente sicuro che il titolo non avrebbe retto. Durante la giornata non richiamai più Pavesio, né consultai Internet; decisi di aspettare il ritorno in porto per scoprire la mia sorte. Nelle ore pomeridiane le quotazioni si ripresero un po' e il titolo chiuse a 0,35 centesimi. Avevo ancora l'azienda.

Quello fu il punto più basso di sempre per il nostro titolo.

Il 2005 si concluse con risultati migliori rispetto alle previsioni. Ci fu ossigeno per il titolo ma, nonostante tutto, correavamo il rischio di non poter rispettare i *covenants* che erano presenti nei contratti di finanziamento accesi con le banche all'atto delle operazioni di acqui-

sto di K-Way e dell'aumento di capitale. Come se non bastasse, le ragionevoli prospettive per gli anni a venire confermavano il prossimo sfondamento del rapporto tra debiti e patrimonio.

Già verso la metà del 2005 le banche ci avevano detto senza mezzi termini che avremmo dovuto ricapitalizzare il Gruppo, altrimenti sarebbero state costrette a dichiarare i *default* contrattuali e a revocare tutti i crediti.

Noi sapevamo bene che il nostro patrimonio era molto più elevato del valore di bilancio che le banche usavano per calcolare il rapporto con l'indebitamento, poiché nel corso degli anni avevamo creato un grande valore legato ai nostri *asset* intangibili, e cioè i marchi. Ma dal momento che questi non erano dati contabili non venivano tenuti in considerazione. Qualcuno – in quel momento tutti dicevano la loro! – ci ripeteva che avremmo avuto bisogno di un *partner* industriale che garantisse il nostro progetto. Io in quel momento avevo una sola certezza: dovevo portare a casa, nel più breve tempo possibile, almeno una trentina di milioni di euro da aggiungere al patrimonio netto di BasicNet. Se non ci fossi riuscito, avrei perso tutto.

Carlo, Franco e io ci attivammo immediatamente.

I mesi tra l'ottobre 2005 e fine aprile 2006 furono uno di quei periodi in cui poteva succedere di tutto, come di fatto avvenne, comprese le Olimpiadi di Torino, alle quali peraltro dovetti partecipare in modo intenso perché ospitavamo quel grande successo che si rivelò Casa Russia, ma rappresentò anche la grande svolta che aspettavamo e di cui viviamo ancora oggi.

La Cina

Nel settembre del 2005, Chen Yihong – un uomo molto intelligente e che stimo moltissimo, presidente e padrone di Kappa China e quindi nostro licenziatario da anni con ottimi risultati – mi invitò alla sua *convention* per parlarmi di una cosa, a suo dire, molto importante. Mi spiegò che aveva grandi possibilità di sviluppo, ma anche bisogno di capitali; insomma, mi offrì di investire in Kappa China. Sulle prime lo guardai allibito, poi gli spiegai che anch'io stavo cercando investitori. Chen mi propose allora di stipulare un nuovo contratto di licenza di durata molto lunga, almeno una quindicina di anni; questo gli avrebbe consentito di trovare gli investitori e di conseguenza le risorse necessarie per sostenere lo sviluppo del numero di negozi monomarca Kappa che si prospettava impetuoso. Allora in Cina avevamo 700 punti vendita, oggi i negozi Kappa sono quasi 3.000! L'ipotesi di un lungo contratto di licenza poteva andare bene anche a noi, a patto che riuscissi a trovare qualcuno che mi anticipasse una parte delle *royalties* minime garantite.

Chen qualche giorno dopo era a Torino con una proposta concreta e interessante. Mi offriva sostanzialmente 120 milioni di dollari minimi garantiti per i primi dodici

anni di contratto. Forse avevamo trovato la soluzione per i nostri problemi, ma dovevamo ancora individuare la banca a cui cedere il contratto in cambio dell'anticipo di circa un terzo dei proventi che ne sarebbero derivati nei dodici anni successivi.

Nel frattempo facevano progressi anche le trattative che avevamo intavolato con alcune istituzioni finanziarie interessate a valutare un investimento in BasicNet.

La soluzione del contratto di licenza a lunga scadenza con Kappa China era di gran lunga quella che preferivo perché avrebbe consentito di "sistemare" la situazione finanziaria di BasicNet mantenendo la proprietà del marchio in Cina e, soprattutto, senza pregiudicare le incredibili opportunità di sviluppo di quel mercato. Inoltre, avrei mantenuto la piena autonomia di gestione in quanto non sarebbero entrati nuovi soci finanziari che avrebbero, come è ovvio, avuto un notevole peso sulle decisioni strategiche e sulla gestione degli investimenti.

Purtroppo nessun istituto di credito in Italia accettò di partecipare all'operazione. Andai anche a Shanghai per vedere se, tramite la filiale cinese di Sanpaolo, ci fosse qualche possibilità, ma anche lì mi risposero picche su tutta la linea. Per farla breve, l'operazione che Chen e io avevamo ipotizzato non era percorribile.

Per contro e per fortuna nel dicembre del 2005 la trattativa con una società di investimenti sembrava procedere per il meglio; avevamo affrontato e risolto tutti i punti critici dell'operazione e avevamo raggiunto l'accordo praticamente su tutto. BasicNet avrebbe ricevuto la liquidità necessaria per soddisfare le banche e io sarei comunque rimasto il primo azionista del Gruppo sia pur condividendo il controllo e la gestione con il nuovo socio. Nei primi mesi del 2006, con la benedizione delle banche, avremmo dovuto formalizzare l'operazione, giusto in tempo per l'assemblea degli azionisti prevista

per fine aprile. Pensai che ancora una volta fossimo riusciti a trovare il modo per uscire dall'angolo. Non potendo farcela con le nostre sole forze, l'ipotesi del nuovo socio investitore era comunque quella che, in quel momento, mi auguravo, poiché l'ultima alternativa era la cessione del marchio Kappa alla concorrenza.

In fondo, mi dicevo, avrei avuto di nuovo al mio fianco un *partner* di grande prestigio e per il quale nutrivo la massima stima e considerazione.

Il 4 febbraio nacque Rocco, il 9 feci il tedeforo e il 10 si inaugurarono a Torino i xx Giochi Olimpici Invernali. Durante la prima settimana dei giochi cominciai, però, a preoccuparmi; alcuni incontri con i possibili nuovi investitori erano andati inaspettatamente male. Avremmo dovuto mettere a punto gli ultimi dettagli e invece era di nuovo tutto in discussione. Dopo qualche giorno capimmo che i potenziali *partner* – ancora oggi non riesco a comprenderne il motivo – avevano cambiato radicalmente idea. Ne parlai subito con le banche che erano perfettamente al corrente di quello che stava succedendo, ma non mostrarono alcuna comprensione. Ricordo che il tardo pomeriggio di un venerdì chiesi al dirigente della banca, che non voleva in alcun modo prendere in considerazione la proroga degli affidamenti per il tempo di cui avevo bisogno per trovare altre soluzioni, che cosa avrei dovuto fare dopo l'assemblea del Gruppo, dal momento che per quella data non avremmo certo potuto sostituire l'investitore che ci aveva appena scaricati. Lui mi guardò stupito e fu come se mi rispondesse: «Ma perché cavolo me lo chiede? Sa benissimo cosa dovrà fare»; poi, con un tono tra il dispiaciuto e il rassegnato, mi disse testualmente: «Porterà i libri in tribunale. Cos'altro potrebbe fare?!?».

Uscii in fretta da quella banca. Era chiaro: sarebbe

stato tutto tempo perso e, inoltre, era meglio che non perdessi la calma, cosa piuttosto difficile dopo una risposta del genere.

Il giorno dopo, di buon'ora, chiamai l'interprete di Chen. Gli spiegai che dovevo trasmettere con estrema urgenza un messaggio al capo. Gli proponevo, in alternativa al contratto di quindici anni, la vendita definitiva e perpetua dei diritti sul marchio Kappa per la Cina a condizione, beninteso, che riuscisse a trovare degli investitori cinesi che, di fronte a una tale opportunità, avessero messo a disposizione le risorse che servivano a noi, che vendevamo il marchio, e a Kappa China, che doveva svilupparsi.

Chen si mostrò subito molto interessato a quell'ipotesi. La settimana successiva andai in Cina dove Chen mi disse che un fondo di investimenti di Hong Kong, tramite una grande e prestigiosa banca d'affari americana, si era dichiarato interessato all'operazione con la prospettiva della quotazione. Era fine febbraio, solo un mese prima del consiglio di amministrazione che avrebbe dovuto approvare i dati gestionali da portare all'assemblea degli azionisti di fine aprile; davvero pochissimo tempo per riuscire a completare un'operazione così importante e complessa di cui si stava appena cominciando a discutere. Decidemmo di tentare comunque. Ebbero allora inizio trenta giorni che non potrò mai dimenticare, ma il 27 marzo 2006, un solo giorno prima del consiglio, dopo una serie estenuante di trattative e di viaggi, riuscimmo a perfezionare, presso un grande studio legale di Hong Kong, il contratto irrevocabile di cessione del marchio Kappa in Cina. BasicNet avrebbe incassato 30 milioni di euro e con quei soldi lo spettro dei *covenants* sarebbe finalmente svanito.

Nuovi orizzonti

Grazie a questa cessione potemmo rimettere in regola i conti e riprendere la navigazione in mare aperto.

La vendita ci permise di ridurre di 30 milioni di euro l'indebitamento e di guadagnarne più di 25 da apportare al nostro patrimonio netto. Tutti i parametri dei *covenants* erano stati rimessi in ordine, anzi a livelli migliori rispetto ai limiti stabiliti. E fu così che, dal punto di vista della gestione della società, il 2006 cominciò molto bene.

Iniziavamo a vedere i risultati delle strategie che avevamo messo in atto per rilanciare Superga, risultati che sarebbero stati impossibili solo un anno prima. Il titolo si riprese bene, salendo da 0,70 euro a 2 circa. In realtà nei primi sei mesi del 2006 riuscimmo a recuperare parecchio terreno. Fu una svolta fondamentale e decisiva: per l'ossigeno che ci aveva dato la cessione del marchio Kappa in Cina, per la risalita del titolo a Piazza Affari, per i risultati definitivi della semestrale che beneficiò proprio del buon andamento di Superga.

Per contro, la Formula Sport Group SpA, che ci aveva venduto K-Way e dato in affitto Superga, da impresa in liquidazione precipitò, in modo imprevisto, verso il fallimento. E questo significava che se avessimo voluto mantenere Superga nel nostro Gruppo, avremmo

dovuto avviare una procedura accelerata per tentare di acquisire il marchio, senza, peraltro, avere la garanzia di riuscirci. Ed è proprio quello che facemmo, con il risultato di tornare di nuovo nella burrasca per non lasciarci scappare di mano un *brand* che stava segnando e accompagnando la nostra crescita.

Il contratto d'affitto infatti, esclusivo e a lungo termine, venne di fatto superato quando fu avviata la procedura fallimentare e così ci trovammo catapultati in una nuova sfida il cui ultimo atto andò in scena nel primo trimestre del 2007, quando riuscimmo ad acquisire Superga in via definitiva. Comprammo il marchio per 23 milioni, un'operazione che riuscimmo a finanziare per metà con mezzi nostri e per l'altra con un nuovo finanziamento bancario a medio termine concesso da quelle banche che soltanto un anno prima ci avevano messo in croce: ai loro occhi eravamo finalmente riusciti a dimostrare capacità gestionale, affidabilità, creazione del valore.

Mi rendevo conto che eravamo sempre sotto esame e che nella nostra storia avevamo continuamente dovuto dimostrare di "essere all'altezza", e questo non a qualcuno che, seriamente, vuole metterti alla prova perché ha fiducia che ce la puoi fare. No: dovevamo dimostrare ciò di cui eravamo capaci a chi già in partenza pensava che non ce l'avremmo fatta. E questo, lo capirai bene, Adriano, fa una bella differenza. Abbiamo dovuto sempre fare uno sforzo in più perché eravamo obbligati non solo a dimostrare le nostre capacità, ma a modificare un pregiudizio.

Navigazione sicura nel mare in tempesta

E ora, Adriano, non ci resta che parlare dei giorni nostri, vale a dire dal secondo semestre del 2007 in poi.

Mentre parliamo è evidente che è passato poco più di un anno e mezzo da quella svolta nuova e decisiva. Eravamo stati capaci di mettere in ordine e rendere più solida la nave che ci trasportava nella nostra traversata in mare aperto.

Da quel momento, infatti, BasicNet ha confermato in pieno la tendenza al miglioramento gestionale e dei risultati della propria attività. Un *trend* che ha le sue radici proprio in quello che è accaduto all'inizio del 2006. Una tendenza solida, dunque, basata su ragioni di crescita sia di volumi sia di profitti sia di tesoreria. Siamo stati capaci di “andare avanti” nonostante già arrivassero, in quello stesso periodo, i primi segnali, anzi scossoni, della crisi finanziaria ed economica che oggi tutti conosciamo. Sono scossoni che, arrivando fino ai giorni nostri, hanno avuto un impatto anche su di noi dal punto di vista del valore delle nostre azioni in Borsa. Nel giro di un anno la fatica fatta per arrivare a 2 euro è stata vanificata facendoci tornare a circa un 1 euro e mezzo ma, a parte questo, tutto il resto – la gestione della strategia finanziaria in rapporto agli istituti di credito,

le vendite, i margini, l'efficienza sui costi, gli utili – ha sistematicamente continuato a migliorare. E la conferma di ciò è stato, nel 2007, il ritorno alla distribuzione di un dividendo: non succedeva dal 2000! Io, nel frattempo, ho venduto un po' di azioni e così ho ridotto di circa il 50 per cento il debito personale che avevo contratto per l'aumento di capitale.

E, allora, dove ci troviamo ora?

Prima di parlare di me e della mia azienda, dobbiamo innanzitutto guardare al contesto sociale. Facendolo, uno può avere la sensazione che sia caduto un altro “muro di Berlino” e che sia arrivata l'ora di pagare il conto per la vittoria sulla guerra fredda. Possiamo dire che la battaglia contro il comunismo sia stata vinta non tanto con il capitalismo di mercato quanto, più banalmente, con il consumismo e con il capitalismo sostenuto dal credito. Viviamo in un mondo che ha approfittato delle scorciatoie della globalizzazione con l'illusione di creare ricchezza con grandi consumi superflui o, peggio ancora, con la cosiddetta industria finanziaria, anziché, esclusivamente, con una solida economia reale.

E ora, infatti, il terrore di tutti è che la crisi arrivi al cuore: cioè ai consumi; che, andando avanti, la crisi ci faccia crollare. E a quel punto il problema non sarebbe più la semplice perdita del capitale. Il rischio vero sarebbe la sconfitta definitiva del capitalismo, perché verrebbe a mancare il carbone nella caldaia per far girare il tutto. Come ci si arriverà? I consumi crolleranno se aumenterà la disoccupazione e, di conseguenza, crescerà la povertà e verrà quindi meno la capacità di spesa.

Ma quando e perché si provoca la disoccupazione? Quando un'azienda perde competitività sul mercato. Il punto, dunque (e soprattutto oggi), è che è indispensabile lottare sempre di più per essere competitivi. E allora qui bisogna chiedersi: sono abbastanza competitivo

per guadagnarmi la mia parte di mercato? E ancora: c'è, almeno a livello del territorio europeo, un sufficiente numero di casi di reale competitività sul mercato mondiale? Se la risposta è sì – ed è quello che penso –, allora è possibile che questa crisi possa essere considerata anche come l'opportunità che aspettavamo per rilanciare il modello organizzativo sociale occidentale attraverso le proprie migliori competenze, e quindi in modo più solido e duraturo. Se la risposta è no, allora sono cavoli nostri. Saremo costretti a reinserire misure protettive per la nostre aziende, facendo un bel salto indietro dal punto di vista strettamente teorico di libero mercato, ma salvandoci dalla recessione.

Venendo più concretamente al nostro caso aziendale, è necessario inquadrarlo nell'ultima parte del 2008, per l'economia il periodo più nero dal dopoguerra a oggi. Tutto inchiodato. Noi abbiamo retto, la barca ha continuato a navigare e non si è incagliata.

Me ne sono chiesto più volte il motivo e credo che la risposta stia nel fatto che nei dieci anni appena trascorsi abbiamo compiuto le scelte giuste. Abbiamo sempre cercato di costruire solo l'azienda, e nient'altro. Come diceva bene Moana Pozzi: «Abbiamo sempre vissuto come se tutto potesse finire domani e pensato come se tutto non dovesse finire mai». Abbiamo lavorato con strategia, metodo e creatività. E abbiamo sempre pensato che non potesse esserci competitività senza essere all'avanguardia nell'utilizzare le nuove tecnologie. Abbiamo sempre creduto in un'azienda che poteva essere considerata tale in quanto globale. Abbiamo sempre creduto nell'apporto che la figura dell'imprenditore può dare all'interno di una grande organizzazione. Abbiamo sempre creduto nella trasparenza e nell'assoluta legittimità e legalità del nostro operato. Non abbiamo

mai ceduto alla tentazione di risolvere i nostri problemi con operazioni di natura e finalità finanziaria. Abbiamo insistito, anche quando avevamo il vento che ci soffiava contro alla velocità di cento nodi, sul posizionamento che ritenevamo giusto per il nostro prodotto: *premium merchandise and clever price*.

Negli scorsi dieci anni abbiamo fatto tutto questo. Fortunatamente per noi, molti nostri concorrenti hanno fatto esattamente l'opposto. Oggi quando la nostra forza vendita esce per proporre i prodotti trova un mercato più piccolo, anzi, per usare una metafora, un bisonte più piccolo, ma con molti meno leoni per sbrannarlo. E allora anche il leone più piccolo, ma più veloce, più furbo, più intraprendente può essere quello che mangia meglio. Ovviamente dopo che si sono saziati i più grossi.

Oggi ci troviamo in una situazione strategicamente positiva. Siamo stimati dai consumatori perché hanno capito che facciamo sul serio. Faccio magliette da trentadue anni (alla faccia del Boglione eclettico, come qualcuno continua a dire!). Tutto quello che ho realizzato fino a oggi è stato nell'interesse di questo dover fare magliette. E siamo stimati anche dai nostri clienti perché riconoscono il nostro impegno per lavorare bene, per usare meno carta, per essere veloci, chiari, trasparenti. E a questo punto abbiamo anche una solida rete di imprenditori, i licenziatari, che usano la Basic-Net con profitto.

E adesso sono qui, dopo aver praticamente finito di raccontare questa storia al mio amico Adriano, e sto già pensando a quello che farò quando avrò finito con questo mestiere: data prevista 8 maggio 2016.

Nel frattempo continuo a dormire in ufficio – che è stato trasformato in una curiosa, ma comodissima abitazione – a pensare al futuro, alla famiglia, a quello che

non devo fare per non sbagliare. Continuo ad avere le stesse paure, le stesse insicurezze, la stessa debolezza di sempre. Mi guardo allo specchio e mi dico che ho cinquantadue anni, ma se dovessi dire a che punto sono del mio cammino, continuerei ad affermare: «Non a metà, non alla fine, ma all'inizio».

Ho sempre lo stesso rapporto con i soldi: non ne ho, non ne ho mai avuti. In compenso, il mio *budget* è cresciuto moltissimo in questi anni, le mie spese sono cresciute, ho praticamente due famiglie. E mi fa molto piacere riuscire comunque a fare questo grazie al mio lavoro, al mio stipendio. Per quel che mi riguarda personalmente, continuo a pensare quello che ho capito circa una decina di anni fa, e cioè che l'uomo più ricco del mondo non è quello che ha più soldi, ma quello che ha meno bisogni; per cui, ormai da qualche anno a questa parte, non incremento più i miei consumi.

EPILOGO

Piano piano che ho fretta

Accettare di avere paura

Marco, ho una raffica di domande da rivolgerti. Riprendiamo dall'inizio: avevamo detto che scrivere questa tua storia avrebbe avuto senso solo se fosse stata utile per i giovani, se fosse stata un'occasione per affascinarli all'avventura imprenditoriale.

«È così. Ai giovani dico ancora che occorre una condizione: accettare di avere paura. Ciò che io spesso riscontro, invece, è la tendenza a proteggersi dall'esperienza della paura. Questo avviene perché si vive senza sentire su se stessi la paura per la vita. Sono due atteggiamenti sbagliati. Il primo, cercare di evitare di sperimentare la paura, è una vera e propria malattia. Il secondo, vivere senza percepire la paura, è il sintomo della malattia. Il giovane deve, invece, avere l'ansia e la paura che derivano dalle sue aspettative.»

Qual è il senso del tuo lavoro, quello che ti ha spinto a fare ciò che hai fatto fino a ora?

«Il bisogno d'indipendenza, per me e per chi mi sono messo vicino. L'ansia di farmi una posizione, di essere un uomo non dico libero, ma almeno neanche troppo schiavo. Il lavoro, insomma, è per me il mezzo, lo strumento, la vigna del buon cristiano, il corpo dell'anima... altrimenti che cosa dovremmo fare per non essere trop-

po schiavi, per approfittare al meglio di questa breve esistenza? E se non lavoriamo, che cosa facciamo? Per quanto mi riguarda potrei anche fare l'eremita, ma ho la responsabilità di troppa gente. Certo, sì, avrei potuto vivere sotto una pianta, desistere dall'impegno come la volpe con l'uva perché *nondum matura est*, ma il mio punto di partenza sono stati i miei sogni, guadagnare bene. Sarebbe stato certamente facile pensare di andarmene in giro con la barca quando non avevo ancora così tanta gente da mantenere. Ma devo anche pensare ai miei compagni.»

Li chiami così i tuoi dipendenti?

«Sono i miei colleghi. Nella mia azienda ci sono due figure tipiche della vita imprenditoriale: i soci e quelli che chiamo i miei colleghi. Gli uni, se prendiamo a modello la vita marinara, sono gli armatori, gli altri l'equipaggio. Con loro ho il rapporto classico da filmografia che hanno i buoni comandanti nei confronti del loro equipaggio. È un rapporto, il nostro. Sono, prima di tutto, compagni di vita, perché il lavoro è molta parte della vita. Ho gente che è con me da più di venticinque anni. E quello che arriva adesso, che s'imbarca ora sul vascello, decide, in qualche modo, di essermi compagno. Con alcuni siamo anche amici. Forse almeno la metà dei miei migliori amici (da cui si può capire che non sono moltissimi) sono miei compagni di lavoro. Il rapporto di lavoro con loro è comunque basato sulla gerarchia. BasicNet è costruita secondo un sistema che rispetta molto le gerarchie. Gerarchie di cui, però, io stesso ho fatto tutte le tappe e credo che questo sia il motivo per cui ricevo rispetto da parte dei colleghi. E poi penso di assolvere al dovere di progettare il futuro per tutti, sempre, e sicuramente questo mi facilita il lavoro perché per i miei compagni è come avere un problema in meno, di cui mi occupo io. E si fidano. Qualcuno, internamente

all'azienda, mi definisce, nell'ambito del nostro "circo", il "domatore dei leoni", il che è anche una sicurezza per il circo. Per ora, i miei colleghi non mi hanno mai visto disperato.»

È importante, per te, saper faticare?

«Certo, ma bisogna trovare il modo di fare tanto limitando la fatica. Perché la fatica, scusa il gioco di parole, affatica! Non bisogna essere affaticati. Nel mio lavoro la vera fatica è lo stress, che massacra più di una scalata. È per questo che ho sempre lavorato contro lo stress. Se qualcuno mi chiede chi è l'architetto di casa mia rispondo "Mr. Stress". Ho voluto costruire una casa anti-stress, una casa che non si potesse mettere in disordine. Ho progettato armadi senza cassetti, perché i cassetti sono una fonte di disordine pericoloso e permanente. Ho messo in casa quindici televisori per non avere lo stress di dover rimanere seduto e non poter fare altre cose. Combattere lo stress con il gioco, con l'ironia. Lo sapevamo già quando cominciammo questa avventura imprenditoriale: quante feste abbiamo organizzato anche con i clienti. Quando siamo entrati in questo immobile tutto da rifare quante volte siamo venuti dentro con i *rollerblade* oppure ci siamo messi a ballare mettendo la musica a palla.»

Ok. Reggere la fatica combattendo lo stress, ma... le sconfitte – e tu ne hai anche avute – come affrontarle?

«Anche le sconfitte fanno parte del gioco. Meglio è se le sconfitte arrivano perché hai sbagliato. E questo sì, è vero, mi è capitato alcune volte. Purtroppo, però, può capitare (e capita spesso) che tu sia sconfitto perché qualcuno ha barato. Quel tipo di sconfitte sarebbe veramente meglio non subirle. Ne ho avute anche di cocenti. È chiaro che ti rinforzano anche quelle, ma ti fanno più malpensante, e va a finire che limitano la tua creatività. Direi, comunque, che è il proprio errore a

insegnare di più.»

Nel lavoro è importante la gratitudine?

«È la base del mio lavoro. Quando un cliente compra una mia maglietta, dico “maglietta” per dire un qualsiasi prodotto di BasicNet, la compra perché mi è grato. Grato nel senso che mi riconosce qualcosa per cui io stesso devo dirgli grazie. La gratitudine è la base del mercato. Questo è molto importante nel rapporto con i nostri clienti, i licenziatari, non perché siamo “buoni”, ma perché la gratitudine, nel libero mercato, è economia.

Andiamo ancor più a fondo: quando ti riesce qualcosa cui aspiravi, quando hai raggiunto un successo, a che cosa pensi? Ti viene da ringraziare?

«Ci sono sempre nuove battaglie. Occorre considerare che, se un prodotto ha successo, nove volte su dieci non vuol dire che non abbia avuto, o abbia ancora, dei problemi. Ci sono tante tappe nel cammino – e così nei successi – di un imprenditore. Per me, ad esempio, sono state l’acquisizione dei marchi del Maglificio Calzificio Torinese, l’arrivo di Benetton, la quotazione in Borsa e infine l’aumento di capitale e la cessione del marchio in Cina: è sempre un crescendo. Queste sono state le nostre pietre miliari, battaglia dopo battaglia. Sono battaglie, però, vinte da un gruppo di persone. Allora sì c’è gratitudine, perché ti congratuli con chi ha reso possibile il successo, con i compagni di avventura, con i colleghi, con gli avvocati che ti hanno assistito.»

Un’azienda deve anche essere grata a chi le concede finanziamenti...

«BasicNet ha un rapporto con la finanza come l’automobile con la benzina, come il corpo umano con il sangue. È uno strumento indispensabile alla vita aziendale e soprattutto alla sua crescita. Ma BasicNet e il sottoscritto non hanno un rapporto con l’industria della finanza perché io non la capisco. Faccio già fatica

a capire il nostro processo industriale, commerciale e finanziario – che è abbastanza complesso da comprendere –, figurati se capisco che della carta venduta ad altri può recarmi vantaggio nell’andamento industriale. Spesso da finanziari o rappresentanti di fondi di investimento mi è stato proposto di far entrare in azienda la finanza, ma non sono mai riuscito in quei colloqui a capire dove, come e se mi avrebbero aiutato a realizzare magliette, a dar vita a un’azienda modernissima. Rispettiamo la finanza, le abbiamo riservato grande attenzione sin dall’inizio, da quando l’Agenzia 20 del Sanpaolo o la CRT di Rivarolo ci hanno aiutato. Ancora oggi lavoriamo bene con gli istituti di credito, non ci sono sbavature su di noi nei loro *database*. Siamo quotati da dieci anni a Piazza Affari e continuiamo a sperare che il mercato dei capitali sia, un giorno, in grado di svolgere un ruolo attivo per società ben gestite e proiettate nel futuro.»

Tante volte, nelle nostre chiacchierate, hai parlato del vostro modello di business. Come lo sintetizzeresti?

«La sintesi può essere questa: BasicNet non vende magliette, ma opportunità d’impresa e ne capitalizza i risultati, fondamentalmente attraverso l’aumento del valore dei propri marchi e le attività commerciali correlate. BasicNet è un’azienda a rete, formata esclusivamente da imprenditori che svolgono, ciascuno, un pezzo di attività della filiera del prodotto abbigliamento. Tutto ciò sempre in modo competitivo, senza possibilità di *trust* ad alcun livello. La gestione di tutti i principali processi di scambio e di tutte le informazioni relative avviene tramite sistemi informativi, proprietà del Gruppo, e tassativamente senza usare carta. L’attività e l’andamento del Gruppo sono, di conseguenza, verificabili e correggibili in tempo reale.»

Tu hai spesso navigato in mezzo ai fallimenti, o anche

solo in mezzo a rischi di fallimenti. E ne sei uscito sempre vincitore e rafforzato. Quali doti bisogna avere per saper affrontare le situazioni di difficoltà aziendale?

«Nella mia vita non ho mai perso la speranza e, nel medesimo tempo, credo di non essermi mai fatto delle seghe mentali. Sicuramente mi sono cacciato in rischi pazzeschi, ma l'ho fatto pensando che potevo vincere. Ma questa non è propriamente una dote. Una dote è, per esempio, sapere valutare perché, comunque, bisogna prendere una decisione. E quindi si tratta di saper valutare in modo corretto. Ma prima di questa dote è necessario avere una *vision* chiara di quello che potrebbe accadere, compresa la possibilità che l'obiettivo non venga raggiunto. Se c'è questa chiarezza, allora uno può metterci tutta l'energia e la fatica possibili perché, al di là, vede la "carota" che potrebbe diventare sua. Non ho mai fatto nulla senza avere la percezione dell'esistenza di questa "carota". Credo sia una cosa tristissima che una propria azienda fallisca: un'esperienza paragonabile a quella di un comandante che veda affondare la propria nave. Ma l'unico tipo di fallimento che prendo in considerazione è quello per cui uno dice "Ci ho provato e non ci sono riuscito" ed è, ben inteso, l'ultimo ad abbandonare la nave. Altre forme di fallimento non mi interessano.»

Come hai fatto a rivitalizzare marchi "bolliti", ripresentandoli come nuovi?

«Per fortuna non abbiamo un solo marchio. Kappa, quando lo abbiamo rilevato, nel '94, ed eravamo all'inizio, era più "bollito" di Superga, una delle ultime acquisizioni. E K-Way più di Kappa e Superga. Come è stato possibile rivitalizzarli? Io conosco il mio mestiere, ma perché ho avuto la possibilità di avere grandi maestri in un periodo epico e nel modo più completo che si potesse immaginare. E poi ho capito che per avere risultati bisogna avere un sistema, un metodo, uno strumento e

delle idee, conoscere il proprio mestiere. Viene prima l'uovo o la gallina? Io ho cercato di costruire la gallina che fa le uova.»

Chi sono gli stilisti di BasicNet?

«Sono i *brand manager* e sopra loro c'è un *supervisor*, il *senior brand manager*, un uomo che conosce il mercato quanto me e non per nulla ha la mia stessa età e ha avuto gli stessi maestri. È Alberto Balloco. È lui il "pastore" di questi giovani *brand manager*, che sono i veri stilisti dei marchi. E poi, sinceramente, il "capo-stilista" sono io. Non io perché io, ma perché tutti gli imprenditori non possono permettersi il lusso di delegare a chicchessia, di responsabilità inferiore, uno degli aspetti fondamentali del *business*. Sono sicuro che il *chief designer* di Fiat sia Marchionne. All'ultima o alla prima decisione c'è lui.»

Ma tu che cosa ci metti di tuo nei campionari?

«Di mio c'è l'aver costruito un grande centro stile di sviluppo dei prodotti improntato a sistemi efficaci, efficienti, veloci. Questa è la parte importante che mi attribuisco. Io immagino il prodotto nel suo insieme. E allora penso come debba essere K-Way nell'arco dei prossimi cinque anni, quale immagine debba dare nel confronto con i *competitor*. Io studio, con fatica, la filosofia, i valori del prodotto. Per esempio, ho voluto basare K-Way su prodotti classici resi contemporanei dallo stile K-Way, e cioè sempre funzionali, mai effimeri, sempre e comunque *up to date*, moderni, tecnologici e colorati. Poi si scende nel dettaglio dei prodotti, per categorie merceologiche, per capire se hanno senso. Inoltre BasicNet ha un direttore artistico, Alex Jorio, che cura, per così dire, l'estetica del Gruppo e, marginalmente, anche del prodotto.»

Quanto contano le donne nel tuo lavoro e per la tua azienda?

«Nella vita sono sicuramente un romantico, un sogna-

tore, un visionario. E questo deve aver giocato nel mio rapporto con le donne. Ma, al di là di questo, forse è proprio con loro che sono riuscito, e riesco, a comunicare meglio. Mi riesce più facile, è sempre possibile un'ultima ironia, con il vantaggio di non scendere mai nel volgare come accade tra noi uomini. Il rapporto tra un uomo e una donna è più raffinato per definizione. Nella nostra azienda le donne rappresentano il 75 per cento delle risorse umane e il 50 per cento dei dirigenti, e questo vorrà pur dire qualcosa sulla loro centralità in questa azienda. Qui sono le persone-chiave. Sono molto più fedeli all'azienda rispetto ai colleghi uomini (certo, anche per ragioni di mercato del lavoro) che più facilmente cercano altre opportunità occupazionali. E poi mi viene da dire che una donna è più stabile nel posto di lavoro che occupa perché sente più facilmente l'azienda come una cosa sua.»

Tu spesso parli del «destino» come chiave di lettura dell'impegno di un imprenditore. Come lo intendi?

«Il destino, a mio modo di vedere, è quello che tu hai dentro. Forse esiste come meta cui uno è, per l'appunto, destinato, ma è difficile dire se viviamo un film già fatto o se lo giriamo noi. In fondo, però, noi non lo sappiamo. Io penso che il tuo destino lo fai tu, lo crei tu. Il mondo è determinato da noi esseri umani. Tuttavia, altre volte, si fa anche esperienza dell'esistenza di un destino avverso, che non dipende da te. Ci sono "tegole" che puoi scansare e altre ancora che inevitabilmente ti becchi sulla testa. Insomma nella vita, e il lavoro ne è l'esempio, ci sono tali e tante interferenze che quello che succederà è assolutamente imprevedibile.»

Se allora siamo noi a determinare il nostro destino, tu agisci nella società con una missione?

«Quand'ero giovane volevo cambiare il mondo ma, da un po' di tempo a questa parte, agisco in modo che

il mondo non cambi me. Al di là di questo, credo che gli imprenditori abbiano una missione, che è la stessa dell'umanità: intraprendere piuttosto che litigare. In questo senso penso di essere al posto giusto perché desidero costruire, migliorare la convivenza, puntare sulla qualità della vita. Sennò che altro?»

Dove trovi l'entusiasmo per ripartire nel tuo lavoro ogni mattina?

«Non lo trovo tutti i giorni. Qualche mattina lo cerco e non lo trovo. Se mi alzo con il piede sbagliato mi lascio prendere dalla "macchina". E allora arrivo in ufficio e subisco gli appuntamenti, le impellenze, le cose da fare che Roberta mi ricorda perché sono nell'agenda della giornata. E allora parto e corro. Da dove attingo l'entusiasmo, quando lo trovo? Ce l'ho dentro.»

Che cos'è il tempo per un imprenditore? È una condizione favorevole o un limite da abbattere?

«Il tempo vola e la cosa peggiore che uno possa fare è doverla fare due volte. Nel dubbio, è meglio andare piano per non tornare mai indietro, perché il tempo è limitato. È vero che un'azienda più va in fretta più fa strada però, statisticamente, è più importante fare le cose bene anziché in fretta, anche se sembra di metterci più tempo. Questo perché, sul lungo termine, se non torni indietro fai più strada. Mi viene allora da pensare a tutto il tempo che abbiamo speso nel costruire queste procedure informatiche per far andare il nostro sistema di rete alla velocità della luce e non sbagliare più. E mentre facevamo questo ci sembrava che perdessimo tempo. Invece... Uno dei nostri *claim* la diceva proprio giusta, come mi aveva suggerito il mio amico spagnolo: "Piano piano che ho fretta".»

Uhm... mi piace, potrebbe essere il titolo di questa storia. Marco, allora, lo facciamo 'sto libro?

«Sì.»

BLOG

Il paradigma dell'imprenditore

di Carlo De Matteo

Direttore Strategie e Business Development del Gruppo Iride

La vita di un imprenditore è caratterizzata dalla scelta di esercitare la sua libertà e responsabilità personale in un'iniziativa economica.

Sappiamo che all'origine di ogni avventura imprenditoriale, anche la più modesta, c'è l'ambizione personale di costruire qualcosa e che tale ambizione per avere successo deve fondarsi su un'idea vincente (la *business idea* della teoria manageriale). Marco Boglione di idee ne ha avute tante, ma sicuramente la più geniale è stata quella che lo ha portato ad acquisire dal curatore fallimentare l'MCT e il suo patrimonio di marchi affermati. In questa operazione vi è tutto il paradigma dell'imprenditore: audacia, visione, senso del rischio, rigore gestionale, sacrificio personale, *leadership*, rispetto del denaro proprio e altrui, creatività; ma affinché la somma di queste qualità dia origine a un'impresa occorre qualcosa di intangibile: il genio, cioè la capacità di creare qualcosa di nuovo che vale più della semplice somma delle risorse che si hanno a disposizione. È grazie a questo processo, che gli economisti definiscono "creazione di valore", che l'imprenditore ridistribuisce benessere per sé e per i propri dipendenti producendo prodotti e servizi utili per rispondere ai nostri bisogni.

Se ogni mattina pensassimo a queste cose aprendo il rubinetto dell'acqua, ci stupiremmo di vederla sgorgare e saremmo grati del lavoro e delle innovazioni che nella storia ci hanno condotti dal pozzo e dal secchio al nostro lavello.

Dunque il genio e non il Super-Io, perché l'imprenditore è un uomo o una donna, non un superuomo o una super-donna al disopra del bene e del male, uno che può anche fallire e ne è consapevole. Cito Boglione: «Una dote è, per esempio, sapere valutare perché, comunque, bisogna prendere una decisione. E quindi si tratta di saper valutare in modo corretto. Ma prima di questa dote è necessario avere una *vision* chiara di quello che potrebbe accadere, compresa la possibilità che l'obiettivo non venga raggiunto».

La deriva dei nostri tempi drammatici in fondo è tutta qui: la grande pretesa che tutto dipenda da noi, che tutto sia controllabile e che il supposto dominio della tecnica e delle sue possibilità sia la sola giustificazione dei nostri atti. La mitizzazione dell'imprenditore come eroe nietzschiano è fuorviante perché l'"intrapresa" è la cifra che definisce ogni uomo e ogni donna: sposarsi, avere dei figli, migliorare nel proprio lavoro anche se dipendente, studiare, comprare una casa facendo debiti, è in questo senso intraprendere, cioè rischiare per costruire un bene comune più grande. L'alternativa è la grande sterilità anaffettiva dei nostri giorni, magari contrabbandata con la teorizzazione che tutto si possa affittare senza possedere nulla. Nella parabola dei talenti colui che sotterra il proprio per paura di perderlo alla fine perde se stesso cioè distrugge un valore potenziale infinitamente più grande di quello del semplice talento.

Nella ricostruzione dell'operazione TOK il fattore principale che ne ha determinato il successo è il *team* che

affianca Marco Boglione. I ruoli assegnati e le relative responsabilità, la condivisione del rischio e la motivazione, il sacrificio personale di ciascuno rendono evidente un altro degli elementi “intangibili” del successo di un imprenditore: la capacità di organizzare e motivare il lavoro non solo proprio ma anche di chi collabora all’impresa. Molti imprenditori e *top manager* costruiscono imprese di successo che poi divorano perché ne fanno la proiezione di se stessi: i collaboratori sono semplici esecutori, i *manager* assistenti deresponsabilizzati e l’organizzazione è concepita radiale con i singoli vettori convergenti su un unico fulcro che la muove.

Molte aziende sono andate in crisi perché, con il raddoppio del capannone, il “padrone” non poteva più guidare “a vista” la fabbrica eppure pretendeva di continuare a farlo diventando in tal modo il fattore ostativo alla crescita. Nessuna organizzazione può prosperare nel tempo (e l’impresa è un’organizzazione) se prescinde dal fattore umano. Ancora una volta non è un principio astratto o idealistico ma un “fattore critico di successo” dell’organizzazione stessa perché mette a frutto quel formidabile motore di creatività e di miglioramento, e dunque di creazione di valore, che è la libertà della persona che opera per il raggiungimento di un obiettivo condiviso: una libertà che non è astratta, ma che si deve misurare con una responsabilità e con delle regole. A un certo punto, nell’*Epilogo* del libro, Boglione, dice: «Sarebbe stato certamente facile pensare di andarmene in giro con la barca quando non avevo ancora così tanta gente da mantenere. Ma devo anche pensare ai miei compagni (...) sono i miei colleghi (...) con alcuni siamo anche amici (...) il rapporto di lavoro con loro è comunque basato sulla gerarchia», e poi ancora: «Sinceramente il “capo-stilista” sono io. Non io perché io, ma perché tutti gli imprenditori non pos-

sono permettersi il lusso di delegare a chicchessia, di responsabilità inferiore, uno degli aspetti fondamentali del *business*». In queste frasi c'è la sintesi del modello di gestione di successo: il bilanciamento dinamico e adattativo tra direzione e delega. In fondo il primo rischio che un imprenditore si assume è la scelta delle persone con cui condividere l'impresa.

Un altro tema del libro è quello della concorrenza dei mercati e della competitività come condizione di sopravvivenza dell'impresa. Ricorre quest'anno (2009) il duecentesimo della nascita di Charles Darwin. La *vulgata* ha ridotto la sua opera più citata (ma non vuol dire conosciuta), «L'origine delle specie», al facile concetto che la selezione naturale garantisce la sopravvivenza dell'individuo più forte.

Quello che Darwin ha elaborato è un fattore interpretativo di un aspetto della realtà (la scomparsa di alcune specie e le evoluzioni di altre nel tempo), ma il meccanicismo ideologico del Novecento se n'è appropriato per applicarlo all'organizzazione e ai mercati. In fondo è sempre il vecchio sogno: trovare un fattore, una formula che spieghi in modo deterministico tutta la realtà (in questo i grandi sistemi ideologici del Novecento, *in primis* il marxismo-leninismo, sono molto più prossimi allo gnosticismo che alla scienza). La realtà viceversa è irriducibile a questo schema e richiede per ogni suo aspetto un metodo di analisi adeguato.

Nel caso dell'organizzazione e dei mercati l'etimologia latina del termine «competere» è «soffrire, lottare insieme» (*cum petere*) e non annichilire l'altro. L'applicazione di questo concetto all'organizzazione, e più in generale alla società, non è una questione di "a priori morale" (bisogna essere buoni), ma di efficienza ed efficacia nell'utilizzo del capitale umano.

Un'azienda che esaspera la competizione interna, ritenendo in tal modo di selezionare i migliori accantonando gli altri, induce a comportamenti predatori e opportunistici da parte dei vincitori: «Oggi sono io, domani un altro... meglio esasperare i risultati a breve e prendere le *stock option* e i *bonus*». Come sono drammaticamente documentati questi concetti dalla crisi che viviamo. Un'azienda di questo tipo, inoltre, distrugge capitale umano perché i soccombenti hanno un patrimonio valoriale di conoscenze ed esperienze che viene sprecato o sotto-utilizzato.

Un'azienda, invece, che definisce un sistema di valori che premia i migliori e dà la possibilità di riconfigurarsi e riqualificarsi professionalmente a coloro che vogliono diventarlo, anche indirizzandosi a un'attività diversa, non necessariamente nell'azienda stessa, è, nel confronto, molto più dura e sfidante della prima perché richiede alle persone una responsabilità personale verso questo sistema di valori ed è più efficace ed efficiente perché massimizza la leva organizzativa.

Nel sistema delle aziende e dei mercati l'annichilimento del concorrente quasi mai produce vantaggi durevoli: non è detto che i clienti siano disponibili ad acquistare i prodotti e i servizi del vincitore, le tecnologie e il capitale umano del soccombente si disperdono creando opportunità per nuovi entranti, le economie di scala attese dall'acquisizione di quote di mercato spesso si rivelano fallaci, specialmente quando i prodotti e i servizi del soccombente non sono immediatamente fungibili con quelli del vincitore.

Pensate se Marco Boglione, invece di rischiare la sua FSM nell'acquisto di MCT e poi la BasicNet nell'acquisizione dei marchi Superga e K-Way, avesse pensato di produrre magliette, scarpe e abbigliamento sportivo per conquistare lo spazio di mercato lasciato libero dai

concorrenti. Probabilmente non saremmo qui a leggere questo libro, nessuno ricorderebbe più questi marchi e le 213 persone di allora non avrebbero avuto l'opportunità di mettere ancora a frutto le loro conoscenze e capacità in una nuova impresa. In sintesi, uno spreco di risorse e una perdita per il mercato.

L'esempio dei nostri distretti produttivi dimostra che questo sistema a rete, in cui si è contemporaneamente concorrenti e *partner*, è molto più resistente ai cambiamenti tecnologici e di mercato rispetto ai singoli nodi che lo compongono. Il distretto ha una creazione di valore totale maggiore e più durevole nel tempo rispetto a quella che sarebbe originata dalle singole aziende che si muovessero in modo atomistico.

La stessa BasicNet è un'azienda a rete, come la definisce Marco Boglione, il suo modello di *business* si basa sui reciproci interessi di «imprenditori che svolgono ciascuno un pezzo di attività nella filiera del prodotto abbigliamento» (quello che nella teoria dei giochi si chiama «*win-win*» cioè un modello, un comportamento, un insieme di interazioni, una transazione economica, dove i singoli giocatori guadagnano entrambi se conducono il gioco secondo le regole).

Vorrei concludere con un cenno all'altra grande intuizione di Marco Boglione: le potenzialità dell'^{ICT} (*information and communication technologies*) applicate all'organizzazione come vantaggio competitivo (siamo agli inizi degli anni Ottanta). Si tratta di un tema che meriterebbe esso stesso un libro, ma basti dire che la circolazione e la diffusione in tempo reale delle informazioni, le linearità dei processi, l'ubiquità adattativa di un'azienda che deve ripensarsi e inventare prodotti a ogni stagione sono sì gli elementi distintivi della BasicNet, ma tutte le aziende dovranno essere "*basic*" per avere un futuro.

Marco Boglione è diventato un grande imprenditore anche perché ha avuto l'umiltà di imparare dai vari maestri che la vita gli ha fatto incontrare. Diffidate dei *self-made men*: chi non ha mai seguito con lealtà qualcuno nella vita non sarà mai un vero *leader*; un dittatore forse, ma non certo un imprenditore.

Ringraziamenti
Roberta Cantaluppi
Franco Grassi

INDICE

PROLOGO - Corrispondenze	5
Un'amicizia	6
PARTE I - Ciò che ci interessa	10
La traccia	11
Ai giovani	14
Il rischio d'intraprendere	17
PARTE II - Dove nasce un imprenditore	21
Le origini	22
Un capriccio, un pesce, il primo contratto	27
Storie di nonni e di bambini	31
Le radici imprenditoriali	38
Lontano da casa	44
Fiocchetto rosso	53
PARTE III - Sul sentiero del destino	56
Sospinti dal desiderio	57
Un incontro decisivo	59

Cambio di marcia	62
Dalla fabbrica a New York	65
Un'azienda tutta nuova	72
Un incidente di percorso	75
La discesa	81
Finalmente imprenditore	86
PARTE IV - Costruire, ascoltando sé stessi	92
In attesa	93
Amori/1	96
Amori/2	101
Ripartire da zero	104
Il primo partner strategico... E via!	112
Una brutta sorpresa	118
PARTE V - Un'incredibile avventura	123
“Mission impossible”	124
Take Over Kappa	128
Decollo	132
Banzai!	138
Assalto finale	145
La presa in consegna della fabbrica	152
La sindrome di Stendhal	155
Le basi della nuova impresa	160
L'asta	166
PARTE VI - Una battaglia infinita	170
Corso Brescia 86	171
Attacco sventato	174

Complimenti, mamma Dani!	177
Come rilanciare marchi “bolliti”?	180
Come nasce un prodotto	184
Verso la Borsa	188
La meta si allontana	195
L’ora di K-Way e Superga	201
La Cina	205
Nuovi orizzonti	209
Navigazione sicura nel mare in tempesta	211
EPILOGO - Piano piano che ho fretta	216
Accettare di avere paura	217
BLOG - Il paradigma dell’imprenditore	226