

Un esempio italiano di globalizzazione che progetta e produce in tutti i continenti

MARCO BOGLIONE, il creatore di BasicNet, che controlla i marchi Robe di Kappa, Superga e K-way, spiega la sua strategia alla guida di un'azienda che opera in uno dei settori più colpiti dalla concorrenza. Innovazione, ricerca, fantasia per competere sul mercato globale, rimanendo però con il «cuore» a Torino

di Oreste Pivetta / Milano

L'INTERVISTA

Un po' di trasgressione per sconfiggere la crisi

Il prodotto è diventato comunicazione. Serve per apparire in un modo o nell'altro

G

li capitò anche l'accusa di un settimanale specializzato d'aver inventato una «trappola per investitori». Forse per colpa del marchio, BasicNet, che faceva tanto new economy e bolla speculativa. BasicNet usa molto internet e tutto ciò che è tecnologia informatica, ma è un'azienda che continua a produrre cose molto concrete, materiali d'uso quotidiano, maglie, magliette, pantaloni, giubbotti, tute, felpe, scarpe, eccetera eccetera, per un fatturato che va oltre i 250 milioni di euro. È un esempio, tutto italiano, di globalizzazione, di rete interattiva che organizza e distribuisce ricerca, progettazione, produzione, commercializzazione lungo migliaia di chilometri. Maglie e magliette fanno lo stesso viaggio dell'iper tecnologico iPod, il più famoso, celebrato e venduto lettore di musica digitale, che si progetta e costruisce tra la Silicon Valley, la Cina, Taiwan, l'India e si vende in tutto il mondo. Come maglie e magliette o i jeans o le scarpe, Kappa, Robe di Kappa, Jesus, Superga, che si pensano a Torino, si tagliano e cuciono in India, in Cina, in Indonesia, nel Vietnam, nelle Isole Mauritius e arrivano sui mercati di 92 paesi. Marco Boglione, quasi cinquantenne fondatore e presidente di BasicNet, ci racconta il suo viaggio "globale" partendo da Torino.

«Abbiamo cominciato nel '94 - ci dice - rilevando una impresa fallita con duecento dipendenti. Abbiamo riassunto tutti e adesso siamo più di quattrocento. Il cuore è a Torino, senza sofferenze».

Però la crisi è forte. Il tessile è tra i settori più colpiti da una concorrenza aggressiva. Basterà essere bravi imprenditori fantasiosi e creativi per sopravvivere e crescere?

«Immaginazione, fantasia, indipendenza sono le prime qualità di qualsiasi imprenditore. Nel senso anche della capacità di essere trasgressivi. Ma c'è sempre bisogno di un sistema attorno, di un humus, di una cultura, di infrastrutture, che aiutino, che assecondino un modo di essere magari trasgressivi, sempre immaginativi».

Che cosa significa trasgredire?

«Significa che non basta leggersi quanto sta scritto nei libri e modificare l'ordine degli addendi per innovare. Bisogna avere il coraggio di abbandonare ciò che è

L'inizio nel 1994 quando fu rilevata un'impresa fallita con 200 dipendenti. Ora sono 400



Marco Boglione, presidente del gruppo BasicNet

noto e apparentemente sicuro. In questo senso credo nella necessità di trasgredire. Che non vuol dire ovviamente saltare leggi e regole».

Faccia un esempio.

«Dieci anni fa abbiamo intravisto una opportunità in un fallimento. Nessuno ci avrebbe scommesso. Se c'è stato un successo è stato perché non abbiamo continuato sulla falsariga di prima, ma immaginando trasgressivamente una nuova azienda. Abbiamo convinto alcuni imprenditori, abbiamo costruito un network, in cui ciascuno condivideva una strategia ma lavorava secondo la propria esperienza. Abbiamo cominciato, cancellando il magazzino. Per questo abbiamo investito moltissimo nella informazione tecnologica: il business era quello vecchio, ma abbiamo dovuto imparare a gestirlo in modo nuovo».

Quanto conta la ricerca nell'invenzione di un filato nuovo?

«Il problema è che la ricerca sia veloce e flessibile, ma anche calibrata alle esigenze nostre sul mercato. Non ci interessa produrre una maglia ipertecnologica che non possiamo vendere. I risultati della ricerca devono arrivare sul mercato giusto al momento giusto».

Ma fate ricerca?

«Tantissima noi e tantissima quanti lavoro

rano per noi, aziende che vantano dimensioni compatibili con una ricerca d'alto profilo. Anche in questo caso funziona il network. Cito la Dupont che ci ha aiutato nella costruzione dell'abbigliamento che ha vestito la nazionale di calcio o la 3M, con la quale abbiamo inventato una nuova giacca da sci. Ma la ricerca ci è stata utile per sperimentare una gestione flessibile, in tempi reali, di un'azienda complessa come la nostra. Sapere in ogni momento che cosa si produce, quanto, dove e quanto si vende e dove è fondamentale».

L'università vi ha aiutato?

«Stiamo lavorando con il Politecnico di Torino e con l'Istituto superiore Mario Boella, un progetto strategico che abbiamo definito shop position in system, sps per evocare il gps. Radiofari a bordo di ogni capo d'abbigliamento, per conoscer-

«Un imprenditore ha bisogno di avere un sistema attorno che lo asseconi nelle sue iniziative»

ne ogni passo, per sapere se si vende o no e dove si vende».

Diceva del bisogno per un imprenditore di un "sistema attorno"...

«Mi piacerebbe che s'affermasse una mentalità che assecondesse lo spirito imprenditoriale. Vorrei dire che imprenditore è bello. Mi piacerebbe un paese politicamente correct e business oriented. So bene che non basta una Finanziaria. Dipende molto dai politici, ma se il «core» della politica sta nel dividersi tra buoni e cattivi non si fanno passi avanti».

In attesa che cambi la mentalità, si può tentare qualcosa di più prossimo e concreto?

«Semplificare, rendere più veloce, più certo il rapporto tra impresa e Stato, sapendo che il primo partner dell'impresa è lo Stato. Penso al fisco: sarebbe il caso di razionalizzare. Penso agli immigrati. Persino la Cina si serve di manodopera straniera con contratti a termine. Da noi è impossibile. Così per la raccolta del pomodoro ci si serve dei clandestini. Ma nessuna azienda che si prende lavoratori clandestini diventerà mai una grande azienda».

Quanto pesa il costo del lavoro?

«Moltissimo. Per questo ci siamo inventati un'azienda a network, organizzandoci

per gestire una manodopera tendenzialmente al costo più basso al mondo. Ovviamente nel rispetto delle regole».

Così siete arrivati in Cina, in Vietnam, in Indonesia... Che cosa resta in Italia?

«Il 10% della produzione. L'occupazione in dieci anni è raddoppiata, occupazione di qualità per un centro ricerche sviluppo, per il marketing, per la distribuzione, in un mercato che è per un quarto italiano, per il 70% europeo».

Come le è nata l'idea del network, cioè di BasicNet?

«Dopo l'università, un anno appena di Politecnico, avevo coltivato ambizioni d'imprenditore. Nel 1976 entrai nel Maglificio Calzificio Torinese, che lasciai dopo una decina d'anni per fondare Football Sport Merchandise, che fu la prima azienda in Europa a produrre e commercializzare, su licenza, abbigliamento e ac-

Non si può sopravvivere vendendo solo prodotti «made in Italy»

La Cina sta diventando la fabbrica del mondo

cessori sportivi con i marchi e i colori sociali delle squadre di calcio. Poi venne il momento di BasicNet, nato dal vecchio Maglificio ormai fallito. Devo dire che l'idea piacque. Piacque anche ai Benetton, che acquistarono un pezzo di azienda e ci accompagnò fino all'ingresso in Borsa nel '99».

Non mi sembra spaventato dalla Cina, mentre tanti del suo settore soffrono terribilmente.

«Chi fila, taglia e cuce sta patendo anche l'impossibile. D'altra parte se si vendessero solo prodotti made in Italy come si farebbe a sopravvivere. Una t-shirt made in Italy costerebbe cento euro. Chi la comprerebbe. La Cina sta diventando la fabbrica del mondo, guadagna tanto e investe molto, anche in infrastrutture. A modo nostro noi cerchiamo di rispondere».

Da che cosa nasce il successo di una scarpa o di una maglia?

«L'impossibile? Molto spesso è il caso, insieme con il rapporto qualità prezzo, la pubblicità, la distribuzione, la fruizione da parte del consumatore. Il prodotto è diventato comunicazione: serve ai giovani per apparire in un modo piuttosto che in altro. Anche il prodotto di successo deve rinnovarlo: stabilire una qualità intrinseca, devi aggiornare la carrozzeria, scegliendo il tempo giusto». (2-continua)

La Fiat sale ancora in Borsa, sperando che settembre si tinga di rosa

Titolo ai massimi in attesa della presentazione della Grande Punto e dei risultati trimestrali. Interrogativi sul ruolo delle banche-azioniste

di Roberto Rossi / Roma

ATTESE A Piazza Affari c'è un titolo che in un'estate piatta e poco movimentata sta facendo bene: il titolo Fiat. Le ragioni di questo rialzo - ieri il Lingotto ha chiuso con un rialzo del 3,26% a un prezzo di riferimento di 7,246 euro, sono state scambiate 29,2 milioni di azioni, pari al 3,6% del capitale votante e al 2,9% del capitale sociale complessivo - sono principalmente due.

La prima è di natura industriale. Il 5 settembre prossimo Fiat presenterà al mercato la nuova Punto. Un'auto, che nei piani aziendali, dovrebbe garantire

quel rilancio che in parte e con altri modelli, come la Cromo, si sta faticosamente segnalando, ma il 5 settembre potrebbe essere anche l'occasione nel corso della quale potrebbero esser rilasciate dichiarazioni positive da parte dei manager del gruppo, come quelle pronunciate la scorsa settimana dal presidente Luca Cordero di Montezemolo, che ha ribadito che la holding dovrebbe azzerare le perdite a fine anno mentre l'auto dimezzerà le perdite.

A guardare dai prezzi del titolo gli investitori sono convinti del successo del nuovo modello, mentre tra gli azionisti con quote rilevanti hanno già preso posto fondi importanti. Bnp Paribas è da

poco salita al 2% e si aggiunge al 2,9% di Cater Allen International, fondo vicino all'amministratore delegato Sergio Marchionne, al 3,1% di Ing e al 2,1% di Merrill Lynch. In poco più di un anno fondi esteri detengono il 10% del Lingotto. E la loro strategia non è il mordi e fuggi ma scommettere sul lungo periodo, due o tre anni.

La seconda ragione di questo rialzo estivo è di ordine finanziario. A settembre, il 26 per l'esattezza, scadrà il termine per il prestito convertendo da tre miliardi. Con la conseguenza prima che le banche coinvolte - Intesa (650 milioni), Unicredit (625 milioni), Capitalia (425), SanPaolo (400), Mps (300), Bnl (300), Bnp Paribas (150), Abn Amro (150) - saranno le prime azioni-

ste del gruppo Fiat con una quota del 26/27%, mentre Ifil (la finanziaria della famiglia Agnelli che attualmente detiene oltre il 30%) scenderà al secondo posto con un 22% circa.

Dal punto di vista finanziario l'operazione per Fiat presenta dei lati positivi. Convertire significa trasformare 3 miliardi di debiti in 3 miliardi di patrimonio e dunque rafforzare la società che risparmierà almeno 150 milioni di interessi passivi all'anno. Non entrerà denaro fresco perché si tratta solo di un'operazione contabile. L'utile dei prossimi anni dovrà di conseguenza essere distribuito ad un numero di azioni più alto.

Resta però il problema del controllo della società. Con il 22% la presa di Ifil

è alquanto precaria. E Fiat, nonostante il settore Auto sia in difficoltà, è una realtà solida e che produce utili. Tanto che il gruppo ad agosto ha incassato la promozione da parte di Standard&Poor's che ha alzato le prospettive sulla casa automobilistica da negative a stabili. L'agenzia di rating ha sottolineato come la cura di Marchionne ha iniziato a farsi sentire. Il Lingotto sta migliorando molto sul fronte taglio costi con una situazione finanziaria rivitalizzata anche dall'incasso di 1,5 miliardi di dollari da Gm e dalla conversione in azioni di tre miliardi di debiti. Ancora l'agenzia di rating ha ricordato il deconsolidamento di una parte del debito avvenuto con la vendita di Iveco Finance come uno dei motivi che l'hanno spinto ad al-

zare il giudizio. Insomma Fiat resta una possibile preda. E per questo che gli operatori di Borsa scommettono Ifil possa riposizionarsi per inseguire il contraccollo che subirà dopo la conversione. E c'è chi non esclude che tra la stessa holding e il San Paolo, la banca di Torino tradizionalmente vicina al Lingotto, possa concretizzarsi un nuovo patto di sindacato che blindi di fatto la società. Ma settembre sarà anche il tempo per un altro appuntamento. Quello con i sindacati per discutere il piano industriale. Un appuntamento che coinvolgerà anche il ministero delle Attività produttive e che i lavoratori attendono da tempo per capire se di vero rilancio si tratta.