
Domenico Petrone
Tutto inizia dai Sogni 2.0
Navigare mari in tempesta, avere il coraggio di osare,
sognare, fare, seguendo la passione,
il cuore, l'istinto, le onde…
NUOVA EDIZIONE 2.0
…. "Il Viaggio continua…"

Domenico Petrone

Lo straordinario percorso del Gruppo Elem

Tutto Inizia dai Sogni 2.0

Navigare mari in tempesta,
avere il coraggio di osare, sognare, fare, seguendo
la passione, il cuore, l'istinto, le onde…

Copyright © Domenico Petrone - 13 aprile 2027 - Vietata la riproduzione anche parziale
senza formale autorizzazione – exefinspa@pec.it

Tutto inizia dai Sogni 2.0 rappresenta la riedizione ampliata, aggiornata e integrata dell'opera originariamente pubblicata il 13 aprile 2013. Questa nuova edizione ripercorre l'evoluzione personale, imprenditoriale e umana degli anni successivi, estendendo il racconto fino al 2026 e includendo gli eventi, le trasformazioni e le sfide che hanno interessato l'autore, la famiglia e le aziende del Gruppo. L'opera costituisce il proseguimento del percorso narrativo originario e ne rappresenta l'evoluzione storica, culturale e progettuale.

Dedico questo manoscritto
alla mia dolce e tenera Gianna,
amore, moglie e compagna
del viaggio della mia vita,
ai miei figli Barbara e Marco,
che sono il presente - fuggente -,
e ai nipoti e pronipoti che rappresentano
il futuro evolutivo del nostro passato.
Pedro

SOMMARIO

Introduzione di Vincenzo Borgomeo
Presentazione di Marco Petrone
Prefazione di Francesco Signor
Albert Einstein "La Crisi"

1. - Radici - Anni 1950-1960 -
Capitolo 1 - Tutto Inizia dai Sogni
Capitolo 2 - Venire dal Nulla
Capitolo 3 - Scelte Coraggiose e Difficili
Capitolo 4 - L'Infanzia - Periodo Buio -
Capitolo 5 - 1961 - Centenario d'Italia - La Rinascita -
Capitolo 6 - Tragedia e Disperazione -

2. Inizio - Anni 1970-1980 -
Capitolo 7 - L'Evoluzione del Pensiero -
Capitolo 8 - Prima Scintilla -
Capitolo 9 - Molla Biologica -
Capitolo 10 - L'Elettronica non avrà un Futuro? -
Capitolo 11 - Tutto iniziò dall'Elettronica Industriale -
Capitolo 12 - Inseguire un Sogno -
Capitolo 13 - Libertà Conquistata -
Capitolo 14 - Rivincita dell'Innovazione -
Capitolo 15 - Navigare, Metafora di Vita -

3. Visione - Anni 1990-2000 -
Capitolo 16 - Anticipare il Futuro -
Capitolo 17 - Filosofia della Vita -
Capitolo 18 - Rimpianti - Emozioni - Origini -
Capitolo 19 - Costruire Valore -
Capitolo 20 - Orgoglio - Principi & Valori -
Capitolo 21 - Riflessioni su Olivetti -

4. Espansione – Nuovo Millennio
Capitolo 22 - Know More, Do More, Be More -
Capitolo 23 - Trasformazione -
Capitolo 24 - Il Gruppo Elem-Viasat
Capitolo 25 - 2004 Emozioni - Trentesimo anniversario -
Capitolo 26 - Il Grande Progetto -
Capitolo 27 - Tempesta - Subprime -
Capitolo 28 - Bufera - Venti – Tuoni - Autore: Marco Petrone -
Capitolo 29 - Nuovo Inizio -
Capitolo 30 - Passato - Presente - Futuro -
Capitolo 31- Antifurto Satellitare - Scatola Nera - InsurTech -
Capitolo 32 - La Legge - Occasione Mancata -
Capitolo 33 - Crisi dell'Incompetenza -

5. Evoluzione Anni 2010-2020

Capitolo 34 - 2014 - la Storia Continua -
Capitolo 35 - Navigare i Sette Mari –
Capitolo 36 - Operazioni Straordinarie -
Capitolo 37 - Navigazioni con il Vento in Poppa -
Capitolo 38 - Verso Nuovi Orizzonti -
Capitolo 39 - 2017 - Viasat compie Trent'anni -
Capitolo 40 - Da Occidente a Oriente -
Capitolo 41 - Oltre l'Orizzonte - Oltre i Confini -
Capitolo 42 - Vem Solutions, l'Evoluzione delle Idee -
Capitolo 43 - Pensare Globale - Agire Locale -
Capitolo 44 - Fleet Management - Waste Management **-** Smart City -
Capitolo 45 - Cambio di Passo -
Capitolo 46 - Futuro del Gruppo -

6. Futuro sospeso

Capitolo 47 - Lockdown, Ghost Town -
Capitolo 48 - L'Incubo -
Capitolo 49 - Progetto R-Evolution **-**
Capitolo 50 - Speranza, Ultima a morire -
Capitolo 51 - Gioco di Squadra -
Capitolo 52 - Ciclo di Vita -
Capitolo 53 - Vivere Intensamente -
Capitolo 54 - 2050 - Viaggio nel Futuro - Autore: Marco Petrone -

7. Eventi sconvolgenti

Capitolo 55 - La Quiete prima della Tempesta -
Capitolo 56 - Amore - Morte -
Capitolo 57 - Il Tempo del Vuoto -
Capitolo 58 - La Tempesta Perfetta -

8. Oltre la tempesta

Capitolo 59 - Evolution 5.0 -
Capitolo 60 – Una Nuova Rotta
Capitolo 61 - Avatar Digital Twin Pedro 2.0 –

9. - Oltre il 2050 –

- **Epilogo -**

Testimonianze

Storyboard

- INTRODUZIONE -

Autore: Vincenzo Borgomeo

Albert Einstein è un genio, si sa. E le sue teorie affascinanti, come i suoi scritti. Però la rilettura di questa storia e di un'impresa tutta italiana rendono questi concetti più credibili perché realizzabili. Non da qualcuno che abita nella Silicon Valley, non da una specie di marziano che ha inventato un algoritmo per un motore di ricerca o un social network per milioni di persone, ma da un italiano che è partito dal basso, che ha sofferto, stretto i denti. Uno di noi, in cui è facile riconoscersi, se non personalmente almeno attraverso un padre, un parente, un amico. Una volta Domenico mi disse che «la cosa più importante è reagire, reagire. Reagire alle calamità degli eventi con grinta e convinzione. Bisogna sempre crederci, valicando l'impossibile, seguendo il cuore, l'istinto, il vento, le onde». Stavamo parlando di barche, di mare. Ma era davvero così? O era un discorso riferito all'altra sua passione, la sua Azienda? Nessuna delle due: Domenico parlava della vita, l'ho capito dopo. Di come si possono superare le difficoltà di ogni giorno, spesso le più difficili, con uno spirito particolare. Senza mai arrendersi, darsi per vinti. Questo libro mi ha fatto scoprire una persona che non molla mai, con una forza di carattere rara. Per questo è stato divertente scriverlo in prima persona. È stato stimolante immaginarsi di vedere realizzati i propri sogni e di mettere in campo tante idee. Quello che facciamo tutti, ogni giorno. Il libro è nato da una rilettura di «Pedro's Trip, trucioli di vita», un diario che Domenico aveva scritto per parenti e amici. E che, come tutti i diari, parlava di cose personali, a volte molto personali, ma che aveva già quel seme di universalità e di insegnamenti che ho cercato di raccontare. Il sottotitolo del diario «I sogni, le svolte, gli eventi», spiegava che la vita è un viaggio che tutti dobbiamo fare. Partiamo tutti dallo stesso punto. I sogni. Ma poi sta a noi scegliere il modo di progettare e fare quel viaggio. E dal «modo» in cui lo facciamo si evolvono le svolte e gli eventi. Come dice Petrone, la cosa più importante è uscire dal porto, affrontare le onde e iniziare a navigare. Provarci. Osare. Facile a dirsi, ovvio, difficile a farsi perché poi, nella maggior parte dei casi, rimaniamo tutti in quel porto. Ecco, parlare, scambiarsi mail, SMS e Twitter con uno che invece da quel porto è uscito più volte è stato molto interessante. «Istruttivo», direte voi? Sì, certo, anche: tutti noi abbiamo un porto in cui riparare, ma un mare d'affrontare: la «vita». Per questo penso che il libro alla fine sia interessante e divertente da leggere (cosa rara per i volumi autobiografici): se chi l'ha scritto si è divertito, si divertirà anche chi lo leggerà. Il punto è che questo libro non parla della storia di Petrone o della sua Elem, o di Vem o di Viasat. È la storia di tutti noi. O, almeno, quella che poteva essere la nostra storia se avessimo osato. Se avessimo fatto quello che ha fatto Domenico. Il porto, però, è sempre lì. E la decisione di uscire e affrontare il mare può essere ancora presa. Non è mai troppo tardi per iniziare a navigare. A vivere davvero.

Questo libro non vuole essere un racconto autobiografico fine a sé stesso, ma una specie di manuale per far capire a chiunque - e specialmente ai giovani - che i meccanismi del successo sono perseguibili e replicabili. Ci sono «molle» che spingono un individuo, a sapere e a saper fare, a crescere, cambiare, creare una famiglia, lottare per la propria affermazione, conquistare mete insperabili. Ma anche generare stimoli, emozioni e motivazioni che hanno consentito cambiamenti, progressi, formazione, esperienze. Poi c'è stata una conseguente crescita economica. Forte e impressionante, certo. Ma è stato l'ultimo tassello di un puzzle complicato. E se si parte solo da quest'ultimo tassello come molti pretendono oggi, è impossibile avere una visione d'insieme e capire come sia stata possibile la realizzazione di questa impresa così complicata. Il segreto è nella storia, nell'approccio ai problemi, nella quantità di tempo e dell'impegno dedicato, nella forza di volontà e all'etica. Quelli che racconto in questo libro.

- PRESENTAZIONE -

Autore: Marco Petrone*

Scrivere una biografia non è mai facile, e scriverne una che non sia noiosa lo è ancora meno. Se poi il protagonista è una persona che ancora si impegna ogni giorno per percorrere strade che nessuno ha mai percorso, l'intento diventa quasi proibitivo. Eppure, Borgomeo è riuscito nell'impresa, cogliendo l'animo del pittore nel momento dell'atto creativo, a tela non ancora ultimata. Un giorno qualcuno cercò di rappresentarmi la sua esperienza personale e professionale, parlando delle tappe che aveva superato negli anni, citando, tra l'altro, queste parole di Steve Jobs: «Non è possibile unire i puntini guardando avanti, potete unirli solo girandovi e guardando indietro. Quindi dovete avere fiducia nel fatto che in futuro i puntini in qualche modo si uniranno. Dovete credere in qualcosa, nel vostro intuito, nel destino, nel karma, in qualunque cosa. Questo tipo di approccio non mi ha mai lasciato a piedi e ha sempre fatto la differenza nella mia vita». Mi piacque molto, anche perché personalmente cito spesso le parole di Don Bosco, simili ma pronunciate molto prima, che grosso modo suonavano così: «Vivere la vita è come fare il gioco dei puntini; mentre lo fai, sei concentrato sul punto dal quale sei partito a tracciare la linea e su quello successivo. Quando arrivi all'ultimo, ti volti e vedi il disegno, e tutto ti è chiaro». Se l'ha detto un visionario come Steve Jobs, sulla falsariga di un visionario ancora più grande come Don Bosco, allora vale proprio la pena fermarsi un attimo, interrompere la stesura della linea che ognuno di noi sta tracciando e riflettere. In questo senso, consiglio a tutti di leggere le pagine che seguono, perché le parole contenute in ogni capitolo sono come la descrizione di un puntino, fatti che magari sono sembrati slegati, e che invece a posteriori connaturano un disegno, stimolando nel lettore una revisione e reinterpretazione della propria vita. Un vero e proprio stimolo alla riflessione. Ci sono poi i puntini del presente e del domani, quelli che l'imprenditore cerca ogni giorno di comprendere e collegare, per poi lasciarseli alle spalle e proseguire nel disegno.

Alla fine dei capitoli, sulle strategie evolutive e sulla politica non si ha una visione chiara di cosa stia succedendo in Italia, in particolare nel settore in cui opera Viasat Group, ma si colgono diversi stimoli per prepararsi a vivere il futuro e, possibilmente, a scriverlo. Questa mancanza di chiarezza è una carenza dell'opera? No di certo, è un fatto connaturato all'esistenza umana. Del resto, se fosse tutto chiaro, vorrebbe dire che i puntini sono uniti, che il disegno è completo, che la vita è compiuta. E invece ci sono ancora tante cose da fare. Buona lettura e buon lavoro.

**Tratto integralmente dalla prima versione da "Tutto inizia dai sogni" Presentazione-*

- PREFAZIONE -

Autore: Francesco Signor

Cinquant'anni e non sentirli. Così si potrebbe sintetizzare, parafrasando un celebre slogan, la storia del Gruppo Elem-Viasat e del suo fondatore, Domenico Petrone. In questo libro viene tracciato un ritratto ampio e curioso dell'uomo che ha costruito la storia del Gruppo. Per molti aspetti, il Petrone del garage torinese della metà degli anni Settanta è lo stesso visionario e instancabile sognatore che ritroviamo nelle ultime pagine. Questo volume non è la consueta biografia di un imprenditore di successo, ma un racconto autentico in cui vicende personali e familiari si intrecciano con la storia dell'azienda, seguendo il percorso parallelo dell'uomo e della sua impresa. Tutto inizia nel 1974, in un piccolo garage, dove Domenico Petrone, appassionato musicista rock con il suo sax e la band, cominciò ad assemblare schede elettroniche per conto terzi, attività che sarebbe poi proseguita con la nascita della Elem. All'epoca era il più giovane dirigente della Fase, azienda di automazione del Gruppo Comau-Fiat. Aveva una carriera promettente e uno stipendio sicuro, ma coltivava un sogno diverso: creare una propria impresa nel mondo, allora ancora inesplorato, dell'elettronica. Una scelta rischiosa che fu rapidamente premiata. Pochi anni dopo la Elem divenne uno dei principali fornitori di Olivetti, altra straordinaria storia industriale italiana e continua fonte d'ispirazione per Petrone. Il racconto arriva quindi al 1987, anno della nascita del primo originale antifurto satellitare. Non si chiamava ancora Viasat, ma Teleinformatica Sistemi. Da quel momento si susseguirono importanti protagonisti industriali che contribuirono alla crescita di quella tecnologia destinata al futuro: Telespazio e Com.net del Gruppo Finmeccanica, Europe Assistance e, alla fine degli anni Novanta, la joint venture tra Seat del Gruppo Telecom e Magneti Marelli del Gruppo Fiat.

Viasat era entrata prepotentemente nell'Olimpo della New Economy. Come scriveva La Repubblica *il 5 dicembre 2002, l'obiettivo era quotarla al Nuovo Mercato. Ma la bolla delle dot.com travolse molte aziende nate in quegli anni. Nel 2002 fu proprio Exefin, la holding del Gruppo Elem, ad acquisire Viasat. Quella che sembrava una sconfitta si trasformò nella più grande intuizione imprenditoriale di Petrone: recuperare una realtà in difficoltà e farne il motore di un Gruppo destinato a crescere in Italia e all'estero, con una presenza significativa in Europa, Africa, Medio Oriente e America Latina. Old economy o new economy contavano poco. Ciò che faceva davvero la differenza era la capacità di intuire il futuro, accompagnata da una buona dose di buon senso. Come ama ricordare Petrone con la consueta ironia, la Elem aveva sviluppato il primo dispositivo che integrava GPS, GSM e microcomputer in un unico prodotto. Tentò di venderlo a Viasat, senza riuscirci. Così decise di acquistare direttamente Viasat. Detto, fatto. Se due punti tracciano una retta, quella linea conduce, dieci anni dopo, al riconoscimento di Imprenditore dell'Anno 2011 nella categoria* Technology & Innovation *del Premio Ernst & Young. Un risultato che consacra le capacità imprenditoriali di Petrone e la crescita di un Gruppo ormai riconosciuto come uno dei principali operatori del settore, con un marchio affermato in Italia e crescenti ambizioni internazionali.*

È una lunga storia, costruita attraverso rapporti umani, esperienze condivise e una passione che rappresentavano il fondamento del Gruppo. Come racconta lo stesso Petrone, il successo nasce dall'aver affrontato più volte "mari tempestosi", senza perdere la rotta e continuando a credere nelle proprie capacità. Mi chiedete del futuro? Lo costruiamo ogni giorno, affrontando ogni sfida con professionalità, innovazione e spirito creativo. Siamo sempre stati in controtendenza: quando molte aziende delocalizzavano, noi continuavamo a ideare, progettare e produrre alta tecnologia in Italia. In un'epoca in cui si costruiscono muri e nuovi confini, perseguitavamo una strategia opposta: crescere in Europa e nel mondo aggregando le migliori eccellenze. Questa è la filosofia del "glocale": pensare globale e agire localmente, facendo sinergia e creando valore nel rispetto delle specificità di ogni territorio. È questa l'eredità più autentica sviluppata da Domenico Petrone: la capacità di mettersi continuamente in discussione, trasformando oltre cinquant'anni di esperienza in una costante ricerca del futuro. Perché, in fondo, i sogni non appartengono al passato. Continuano a vivere ogni volta che qualcuno trova il coraggio di trasformarli in realtà.

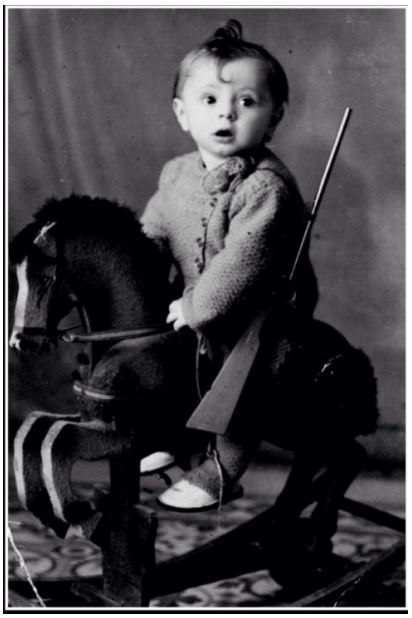
- Albert Einstein - La Crisi -

«Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.
La creatività nasce dall'angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura.
La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi.
È nella crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.
Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato.
Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento
e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.
La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.
L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie d'uscita.
Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.
Senza crisi non c'è merito.
È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono lievi brezze.
Parlare di crisi significa incrementarla e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro.
L'unica crisi pericolosa è la tragedia di non voler lottare per superarla.»

1. Radici - Anni 1950-1960 –

Ogni grande storia nasce molto prima delle imprese, delle aziende e delle tecnologie. Nasce nelle persone, nelle difficoltà e nei sogni che ne modellano il carattere.
Questa prima parte racconta gli anni della formazione: l'infanzia, il trasferimento dal Sud a Torino, i sacrifici della famiglia e le prime esperienze destinate a lasciare un segno profondo. Sono gli anni nei quali prendono forma i valori che accompagneranno un'intera vita: il lavoro, la dignità, il coraggio di ricominciare e la convinzione che anche partendo dal nulla sia possibile costruire il proprio futuro. Sono gli anni dell'Italia che rinasce e del miracolo economico: le valigie di cartone degli emigranti, i treni verso il Nord, la Fiat, la televisione, la Lambretta, Ls Vespa, la Topolino e la 500. Un Paese che guarda avanti con speranza e voglia di crescere.

Sono anche gli anni delle prime passioni di Domenico Petrone: la curiosità per la tecnica, il desiderio di costruire, la scoperta della radio e dell'elettronica. Nella cameretta di un ragazzo prende forma un piccolo laboratorio fatto di saldatore, strumenti e sogni. Forse, senza saperlo, proprio lì iniziava a nascere il futuro.





Capitolo 1
- Tutto Inizia dai Sogni -

Credo davvero che tutto inizi dai sogni. I sogni sono il luogo in cui nascono le intuizioni, prendono forma i desideri più profondi e la mente immagina possibilità ancora inesplorate. In quello spazio misterioso dell'inconscio si intrecciano emozioni, immagini e aspirazioni che, spesso senza rendercene conto, influenzano il nostro modo di pensare, di scegliere e di vivere. Molto prima di diventare realtà, ogni progetto esiste come un sogno. Da quel primo impulso nasce la voglia di creare, di costruire qualcosa che ancora non esiste. Ma il sogno, da solo, non basta. Per trasformarlo in realtà servono convinzione, perseveranza, coraggio e una straordinaria quantità di lavoro. È la coerenza tra ciò che immaginiamo e ciò che facciamo ogni giorno a determinare la possibilità di raggiungere obiettivi importanti.

La vita, tuttavia, non segue mai un percorso lineare. Eventi imprevedibili, crisi, cambiamenti e circostanze esterne possono modificare profondamente il cammino che avevamo immaginato. In quei momenti diventa fondamentale reagire, comprendere ciò che sta cambiando, cogliere le nuove opportunità e rimodulare il proprio progetto. I sogni non sono destinazioni immutabili, ma una direzione. Possono cambiare forma, evolvere, perfino interrompersi per un tratto del percorso, senza perdere il loro significato più autentico. La mia storia è profondamente intrecciata con quella della mia famiglia e con le grandi trasformazioni che hanno attraversato il Novecento. Tutto ebbe inizio con mio nonno paterno, Domenico Petrone, che nel dicembre del 1920 lasciò Napoli per inseguire il suo "sogno americano". Dopo una settimana di navigazione, il 14 gennaio 1921 sbarcò a New York. Conosco solo pochi frammenti della sua vita, tramandati dai racconti di mio padre: riuscì a fondare un'attività a Newark, realizzando il proprio progetto imprenditoriale. Ma la Prima guerra mondiale, le difficoltà economiche e soprattutto la Grande Depressione del 1929 cambiarono il corso della sua esistenza, impedendogli di tornare definitivamente in Italia.

Nel 1956, mio padre abbandonò la propria terra natia per cerca Torino e successivamente, anche la mamma Franca, la nonna Francesca, Mimmo e Liliana, con la speranza di costruire nel *Nord Italia*, un futuro migliore. Fu una scelta coraggiosa, che diede origine a una lunga sequenza di sacrifici, opportunità e prove difficili. È da quel viaggio, e dai sogni di chi mi ha preceduto, che prende avvio anche la mia storia. Questa scelta diede corso a una sequenza di eventi ed esperienze drammatiche e sofferte che hanno segnato e plasmato, giorno dopo giorno, la mia esistenza.

Capitolo 2
- Venire dal Nulla -

«*Fatto da solo*», «*venuto dal nulla*». Lo si sente dire spesso, talmente spesso che, ormai, questi due concetti sono un po' abusati da suonare stonati, al punto da perdere il vero significato. Oltreoceano, è il mito americano che si realizza, il percorso dell'uomo qualunque che può diventare Presidente degli Stati Uniti o il fondatore di una grande e potente compagnia, come la General Motors. In Italia, però, è tutta un'altra storia.

«Mimm», Mimmo, sono io. Nato il 13 aprile del 1950 a Corato, un comune della provincia di Bari, in Puglia, un paese fatto di antichi borghi, attraversati da strette vie e da una sorta di circonvallazione, "u' *Stramural*" (lo stramurale), che gira intorno al paese; mentre nel centro, un corso principale, "*u' Sradon"*, contorna i rioni storici. All'epoca I borghi erano composti da modeste le case cubiche, asimmetriche, costruite con blocchi rettangolari di tufo bianco-giallastro, un materiale leggero, friabile, isolante, molto malleabile, in alcuni casi usato grezzo, o intonacato con calce bianca. Erano abitazioni rurali, caratterizzate da pareti lineari, tetti piatti, portoni e finestre in legno segnato dal tempo, il tutto nel classico stile "*orientale mediterraneo*"; all'interno una grossa stanza multiuso (*open space*), intercomunicante tramite una porta accanto, con "*la stalla"*, dimora dell'asino, *"u'ciucc"*, unico mezzo di trasporto e di lavoro. Nelle abitazioni, ovviamente non c'era il riscaldamento, non c'era l'acqua corrente e neppure il bagno. I bisogni fisiologici si facevano in un grosso vaso di coccio, *"u'pris"*, con un coperchio in legno, nascosto in uno stanzino. Un po' prima che traboccasse, veniva travasato nella vasca di raccolta, trasportata su un carro ambulante, trainato da un asino e guidato da un addetto comunale che, per mestiere, si prestava anche nell'operazione di versamento e dello smaltimento in discariche di fortuna. L'acqua: per assicurarsi il fabbisogno quotidiano, la si attingeva dalla fontana pubblica, ubicata nel centro del piazzale del rione. In quel piazzale c'era sempre un caos da assembramento di persone borbottanti, che spazientite attendevano il proprio turno, per riempire le pesanti brocche metalliche, *"la quartar"*. Questo compito veniva assegnato ai maschietti e, in casa Petrone, spesso toccava a Mimmo. Ho trascorso a Corato i miei primi sette anni d'infanzia. Di questo paese e di quel periodo ho pochissimi ricordi, ormai dissolti nel tempo. Sono scene a tratti, con immagini sbiadite, come quelle dei film d'epoca in bianco e nero: strade strette, nonne vestite di nero, sedute accanto all'uscio, che ricamavano, merletti per lenzuoli e tovaglie, con filo di seta colorato, da donare in dote alle "*promesse spose*"; oppure passavano al setaccio i legumi secchi da conservare per l'inverno; anziani contadini trattavano il raccolto dei "*pomodori butalini*" per fare la classica salsa pugliese, da mettere in bottiglie recuperate e in vasetti di vetro; oppure si tagliavano a metà, si lasciavano essiccare al sole e poi si conservavano sott'olio, insieme a peperoncini piccanti, per farne una specialità pugliese: *"a'cumpost"*, (la composta). Mia mamma, di primo mattino, impastava acqua, lievito e farina, per farne grandi pagnotte di pasta gommosa, che venivano poi cotte nel forno rionale, ottenendo miracolosi, profumati "*miconi*" di "*pane casereccio";* Un'instancabile operosità, tipica meridionale. Quante cose si dovrebbero recuperare di quella cultura. Ogni momento era un'occasione per "*fare*" qualcosa di utile per la famiglia. Ricordo ancora, come in un incubo, il mio primo giorno di scuola: vestito di tutto punto con grembiulino nero, (bianco per le bimbe) e un enorme fiocco blu. L'aula era grande con il soffitto altissimo. Le voci rimbombavano confuse e i banchi erano enormi, rispetto ai bambini delle prime classi; si insegnava a scrivere lentamente le lettere dell'alfabeto, con penna di legno e pennino metallico, intinto nel calamaio, contenente inchiostro nero; il maestro era "severissimo", parlava sempre con voce autoritaria, minacciosa, (ispirandosi a Benito, Mussolini); non capivo perché dovesse gridare per un nonnulla. Chi bisbigliava veniva punito; chi, nello scrivere, commetteva errori o macchiava d'inchiostro le pagine del quaderno, veniva bacchettato sulle mani con una verga di canna, "*a' fedr*", oppure finiva in castigo nell'angolo della classe con la faccia rivolta verso il muro. A me capitava spesso. Ho subito odiato quel modo di insegnare e forse, per questo motivo, non ho mai frequentato volentieri la scuola dell'obbligo. Un vero peccato. Successivamente, da adulto, ho capito l'importanza fondamentale della "*Cultura"* e del *"saper fare",* argomenti da comprendere e metabolizzare, fin dall'infanzia. Mio papà aveva una modesta falegnameria: era un bravo mastro-ebanista, creativo, molto stimato, che non ha mai tentato di trasferirmi la sua arte; nelle prossime pagine capirete il motivo.

Capitolo 3
- Scelte Coraggiose e Difficili -

Da bambino mi chiamavano *"Mimm, l'ominicch"*: "*Mimmo, il piccolo uomo*". Era un modo affettuoso per dire che, pur essendo ancora un bambino, parlavo e mi comportavo come una persona più grande. Sono convinto che il carattere inizi a formarsi fin dall'infanzia. Le emozioni più intense, quelle felici ma soprattutto quelle dolorose, lasciano segni profondi che accompagnano una persona per tutta la vita. Per me è stato così. Il breve periodo trascorsi nel paese del Sud, il trasferimento a Torino, le difficoltà e le vicende che seguirono hanno rappresentato una vera scuola di vita. Ogni esperienza ha contribuito a forgiare il mio carattere. Col tempo ho spesso pensato che le avversità abbiano caricato la mia *"molla biologica"* accumulando energia fino al momento decisivo in cui sarebbe scattata la voglia di reagire e costruire il mio futuro. Ma ogni storia nasce un giorno alla volta.

Il primo grande trauma fu la scelta di mio padre. Con enorme sofferenza decise di rinunciare al sogno che aveva coltivato fin da giovane: chiudere la sua falegnameria e abbandonare il mestiere di mastro ebanista, capace di trasformare il legno in opere di pregio con le sue *"gubbie"*, gli scalpelli sagomati che maneggiava con straordinaria abilità. Il lavoro non bastava più a mantenere la famiglia. Così prese una decisione che avrebbe cambiato il destino di tutti noi: lasciare Corato e partire per il Nord Italia, seguendo il grande flusso migratorio degli anni Cinquanta. Era un salto nel vuoto, ma anche un nuovo sogno. Non cercava soltanto un lavoro migliore. Cercava un domani diverso per i suoi figli, maggiori opportunità e una esistenza più dignitosa. Per farlo dovette rinunciare a tutto. Vendette la sua Lambretta, la casa della nonna dove abitavamo e interruppe la costruzione dell'abitazione che stava realizzando sopra la bottega. Quel progetto, tanto desiderato anche da mia madre, rimase incompiuto. Lasciò la sua terra, il suo mestiere, gli amici e il rispetto conquistato con impegno, serietà e lavoro. A Corato tutti lo salutavano con affetto e stima: *"Bon giorn, mast Tittil***."** Buongiorno, maestro Francesco.

Con poche certezze e molti timori salì da solo su un treno diretto a Torino, una città che non conosceva, portando con sé soltanto una valigia di cartone, qualche risparmio, una voglia di fare e una speranza immensa. Solo molti anni dopo compresi fino in fondo il significato di quella scelta. Oggi so che fu uno degli atti d'amore più grandi che un padre possa compiere. Grazie, papà. Arrivò alla stazione di Porta Nuova con pochissimi soldi in tasca. Una cugina, trasferitasi a Torino qualche anno prima, gli offrì una sistemazione provvisoria. L'obiettivo era trovare rapidamente un lavoro e una casa per poter ricongiungere tutta la famiglia. Quella partenza riportava alla memoria una ferita ancora aperta. Nel 1920, anche suo padre, mio nonno Domenico, era partito per New York promettendo che sarebbe tornato. Quel ritorno non avvenne mai. Mia nonna Consiglia visse tutta la propria esistenza, aspettandolo. Continuò a sperare fino all'ultimo giorno, consumata dall'amore e da un'attesa che non trovò mai compimento. Mio padre soffrì profondamente per quell'abbandono. Aveva sempre desiderato raggiungere l'America, ritrovare suo padre e chiedergli il perché di quella scelta. Il destino, però, gli riservò un'ironia amara. Anche lui dovette allontanarsi dalla propria famiglia e dalla propria terra, spinto non dall'abbandono, ma dalla responsabilità e dall'amore. La storia, questa volta, ebbe un finale diverso.

Nell'estate del 1957 anche noi lasciammo Corato. Nonna, mamma e figli salimmo su un vecchio treno a vapore, affollato di famiglie pugliesi che, come noi, cercavano un futuro migliore nell'Italia del Nord, quella della ricostruzione e del boom industriale. Dopo quasi due giorni di viaggio raggiungemmo Torino. Papà aveva trovato lavoro e affittato un appartamento di due stanze in via Viterbo, nel quartiere Madonna di Campagna. Fu lì che iniziò davvero la nostra nuova vita.

Capitolo 4
- L'Infanzia, Periodo Buio -

Papà aveva trovato lavoro presso un'impresa artigiana di falegnameria che operava all'interno della Nebiolo, una delle più importanti aziende italiane produttrici di macchine da stampa. Lo stipendio era modesto, ma rappresentava comunque un'opportunità migliore rispetto alle poche prospettive offerte dal paese che avevamo lasciato. Per circa un anno la nostra vita sembrò ritrovare un fragile equilibrio. Poi, improvvisamente, tutto cambiò. Cominciò il periodo più difficile della mia infanzia, quello che ancora oggi ricordo come una successione di immagini dolorose, rimaste impresse nella memoria come un lungo incubo.

Erano gli anni del cosiddetto *"boom economico"*. Le grandi industrie del Nord, e soprattutto la Fiat, attiravano migliaia di famiglie provenienti dal Mezzogiorno: pugliesi, campani, siciliani, calabresi. Quella straordinaria migrazione generò sviluppo, ma anche profonde tensioni sociali. Più che semplice intolleranza, era un vero razzismo. Non era raro leggere cartelli con scritte come: *"Affittasi appartamento. No meridionali."* Oppure, all'ingresso di qualche bar: *"Vietato l'ingresso ai cani e ai terroni."* Per chi arrivava dal Sud non era facile sentirsi accolto. Anche per un bambino. Ero timido, parlavo un italiano incerto e faticavo a inserirmi nei gruppi già formati. Spesso venivo preso in giro. «*Terrun... terrun...*» Molte volte quelle provocazioni finivano in risse. Ricordo ancora le parole di mio padre: *"Mai subire. Se ti picchiano, reagisci."*

Erano gli anni in cui imparai, forse troppo presto, che la dignità va difesa. La notte, però, i miei sogni erano diversi. Sognavo di tornare a Corato. Mi rivedevo correre tra i campi punteggiati di papaveri rossi o inseguire un aquilone colorato costruito da mio padre. Più di tutto ricordo una sensazione straordinaria. Nei sogni sapevo volare. Per sfuggire al pericolo mi bastava sollevarmi da terra, leggero, come se bastasse vibrare i piedi per allontanarmi da tutto ciò che mi faceva paura. Ancora oggi mi colpisce il significato di quelle immagini. Forse era il modo con cui un bambino cercava di superare una realtà troppo difficile da comprendere.

La situazione precipitò quando mio padre perse il lavoro. Iniziò così una ricerca disperata di una nuova occupazione. Pur di mantenere la famiglia avrebbe accettato qualsiasi sacrificio, ma gli era difficile rinunciare completamente alla propria identità professionale. Non riusciva a immaginarsi come semplice operaio, o peggio ancora come manovale sulle linee di montaggio della Fiat. Era un vero mastro ebanista. Un artista del legno, capace di progettare, scolpire e trasformare un tronco grezzo in un'opera unica. Purtroppo, quel mestiere stava scomparendo, travolto dall'industrializzazione e dalla produzione di massa. Fu allora che un compaesano, Vincenzo, gli suggerì un'idea. Vendere fiori davanti alla chiesa di Madonna di Campagna. Papà accettò il suggerimento. Ma mi chiese di accompagnarlo. Da solo si vergognava. Partimmo su una vecchia bicicletta. Sul portapacchi era fissata una cesta piena di garofani rossi, mentre io stavo seduto davanti, sulla canna. Restammo davanti alla chiesa per tutta la mattina. Non vendemmo neppure un fiore. Rientrammo a casa in silenzio. Quando raccontò l'accaduto a mia madre, vidi mio padre crollare. Afferrò quei mazzi di garofani e, in un gesto di disperazione che non dimenticherò mai, li fece a pezzi, spargendoli sul pavimento di casa. Fu una scena devastante. Per la prima volta vidi mio padre piangere, un uomo forte sentirsi sconfitto. Come se non bastasse, pochi giorni dopo arrivò anche lo sfratto. La proprietaria dell'appartamento, intuendo che non saremmo più riusciti a pagare l'affitto, ci chiese di lasciare la casa. Ancora una volta dovevamo ricominciare. Da capo. Dal nulla.

Capitolo 5
- 1961, Centenario d'Italia - La Rinascita –

I miei genitori decisero di cambiare casa e quartiere, nella speranza di trovare un ambiente più sereno e nuove opportunità. Trovarono un modesto appartamento in via Bernardino Luini 157, nella borgata Lucento, una zona abitata prevalentemente da famiglie provenienti dal Mezzogiorno. Fu l'inizio di una nuova fase della nostra vita. Il 21 marzo 1960, nasce mio fratello Vitantonio, il terzo figlio della famiglia. Pochi mesi dopo, Torino si preparava a celebrare il Centenario dell'Unità d'Italia, simbolo di un Paese che guardava con fiducia al futuro. Anche per noi quel periodo rappresentò una piccola rinascita. La città era un immenso cantiere: nascevano nuovi quartieri, infrastrutture e il grande polo fieristico di corso Unità d'Italia. Quel fermento portò lavoro e speranza a migliaia di persone. Anche per noi iniziò una nuova stagione. Mio padre trovò impiego presso l'azienda incaricata di realizzare gli allestimenti in legno del Palavela. Lavorava senza sosta, sabato e la domenica, ma il sacrificio veniva ricompensato. Mese dopo mese la situazione economica migliorò. Conseguì la patente e acquistò la prima automobile usata: la mitica Topolino. L'Italia stava cambiando e, insieme all'Italia, cambiava anche la nostra famiglia. Anche per me iniziò un periodo più sereno. Cambiai scuola e mi inserii facilmente tra i nuovi compagni, quasi tutti figli di famiglie immigrate. Condividevamo la stessa storia e, forse proprio per questo, ci comprendevamo senza bisogno di molte parole. Tra tutti ricordo Nicola. Era qualche anno più grande di me ed era il compagno ideale per i giochi più impegnativi. Passavamo ore con il Meccano, costruendo modellini di automobili, biciclette e qualsiasi altri oggetti suggeriti dalla fantasia. Per me non era soltanto un gioco: era una piccola officina. Smontare, montare e capire il funzionamento dei meccanismi mi affascinava al punto da trascorrere interi pomeriggi senza accorgermi del tempo che passava.

Ripensandoci, credo che proprio lì siano nate molte delle passioni che avrebbero orientato il mio futuro. Avevo sempre bisogno di costruire qualcosa. Oltre al Meccano mi appassionava il traforo del legno. Con archetti, seghetti e lime realizzavo modellini di aeroplani, barche e altri oggetti in compensato. In questo mio padre fu il primo maestro. Mi trasmise il piacere del lavoro manuale, pur senza incoraggiarmi a seguire il suo mestiere di falegname, forse perché ne conosceva troppo bene i sacrifici. Poco dopo arrivò una passione ancora più coinvolgente: l'elettronica. Cominciai a collegare pile, lampadine, interruttori, zoccoli octal e valvole, sperimentando continuamente nuovi circuiti. A tredici anni chiesi a mio padre di iscrivermi alla Scuola Radio Elettra di Torino, che seguivo per corrispondenza. Fu una scoperta entusiasmante. Realizzavo esperimenti, montaggi e strumenti di misura, mentre la scuola dell'obbligo continuava a coinvolgermi poco. Invece di giocare a pallone come quasi tutti i miei coetanei, passavo il tempo nella mia cameretta, trasformata in un piccolo laboratorio. Costruii un banco di lavoro con impianto elettrico, saldatore e utensili. Seguendo i manuali della Scuola Radio Elettra realizzai un amperometro, un voltmetro e un frequenzimetro, inserendoli in una consolle di legno costruita da me. A tredici anni completai l'opera di cui andavo più fiero: una radio a valvole racchiusa in un elegante mobile di noce con frontalino in plexiglas, perfettamente funzionante. Conclusi il corso con il massimo dei voti e ricevetti il diploma della Scuola Radio Elettra. Per me fu molto più di un attestato: fu la conferma di aver trovato la mia strada. Intanto cresceva anche il desiderio di rendermi utile alla famiglia. Per tenermi lontano dalla strada, mio padre mi trovò un lavoro come garzone presso il barbiere Ignazio, in via Luini. Accettai con entusiasmo. Conservavo con cura le mance finché riuscii a comprare il primo regalo importante: un orologio da donna per la Festa della Mamma. Fu una gioia immensa. A volte le occasioni arrivano quando meno te lo aspetti. Fu proprio Ignazio a segnalare a mio padre la gestione del nuovo distributore AGIP di corso Potenza, all'angolo con via Luini. I miei genitori accettarono la sfida. All'inizio fu mia madre a gestire l'attività, con il mio aiuto dopo la scuola, mentre papà continuava il suo lavoro. Volevano capire se quel progetto potesse garantire un futuro stabile alla famiglia. La risposta arrivò rapidamente. L'impegno era enorme, ma il lavoro iniziò a dare risultati concreti. Dopo qualche mese mio padre lasciò definitivamente la falegnameria per dedicarsi al distributore insieme a mia madre. Cominciò così un periodo di serenità e crescita economica. La sera aiutavo papà a contare l'incasso della giornata. Ricordo ancora le mazzette di banconote, i rotolini di monete preparati con cura e il borsello di pelle che ogni mattina veniva portato in banca. Erano gesti semplici, ma per noi rappresentavano molto più del denaro: erano il segno concreto che, dopo tanti sacrifici, la vita stava finalmente ricominciando a sorriderci.

Capitolo 6
- Tragedia e Disperazione -

I miei genitori lavoravano senza sosta. Quattordici ore al giorno, sabato e domenica compresi. I sacrifici cominciavano finalmente a dare i loro frutti. La situazione economica della famiglia migliorava lentamente. Arrivarono il frigorifero, il televisore e la nuova automobile, una Simca 1000, che sostituì la vecchia Topolino. Per la prima volta riuscimmo anche a concederci una settimana di vacanza in campeggio, a Marina di Misano, e tornammo a Corato con l'orgoglio di chi sentiva di aver costruito qualcosa con il proprio lavoro. Anche per me era un periodo segnato da modesti traguardi. I risultati scolastici erano soltanto sufficienti, ma mio padre cercava sempre di incoraggiarmi. Per la promozione dalla quinta elementare alla prima media mi regalò una splendida bicicletta cromata. Qualche anno più tardi, dopo gli esami di terza media, arrivò un altro regalo che non avrei mai dimenticato: una bellissima Vespa 50 rossa. Sembrava che, finalmente, il destino avesse deciso di sorriderci.

Ma il destino aveva in serbo un'altra prova. La più dura. Nel giugno del 1967 mia madre morì improvvisamente. Aveva soltanto trentanove anni. Entrò in ospedale per un intervento considerato di semplice routine, un'ernia inguinale, e non tornò più a casa. Un'anestesia eseguita in modo inadeguato e una grave carenza di assistenza post-operatoria trasformarono un'operazione ordinaria in una tragedia. Oggi la definiremmo un caso di malasanità. Per noi fu la fine di un mondo. Perdemmo il cuore della famiglia. Mia madre era molto più della persona che si occupava della casa. Era l'equilibrio, il buon senso, la forza silenziosa che teneva uniti tutti noi. Amministrava con intelligenza ogni spesa, acquistava solo ciò che era davvero necessario e riusciva sempre a negoziare e ottenere anche solo una modesta riduzione del prezzo. Da lei ho imparato che il denaro va rispettato prima ancora che guadagnato. Era lei ad assistere mio padre durante le frequenti crisi d'asma provocate dal fumo. Fu lei ad accettare senza esitazione la sfida del distributore di benzina, lavorando con dedizione e contribuendo in modo determinante alla rinascita della nostra famiglia. La sua scomparsa lasciò un vuoto immenso. Eravamo smarriti. Senza una guida. Senza il nostro punto di riferimento.

Ancora una volta la realtà ci costringeva a ricominciare. Mio padre, non potendo crescere da solo il piccolo Tony, accolse in casa una nuova compagna. Comprendo oggi quanto quella scelta fosse difficile e probabilmente necessaria. Ma per noi figli cambiò profondamente gli equilibri familiari. Fu allora che iniziai a immaginare un futuro autonomo. Sentivo il bisogno di costruire la mia strada. Anche perché intuivo che quella fosse, in fondo, la soluzione desiderata dalla nuova compagna di mio padre. Nel 1973 sposai la bellissima Gianna. Anche mia sorella Liliana lasciò la casa di famiglia insieme a Tony, fino a quando entrambi costruirono la propria realtà: Tony con Patrizia e Liliana con Matteo. Si chiudeva un capitolo della nostra storia. E ne iniziava un altro. Non vorrei attribuire a queste parole un significato eccessivamente spirituale. Ma nei momenti più difficili della mia esistenza ho sempre avvertito la presenza di mia madre. Quando il dolore, i dubbi o le decisioni sembrano troppo pesanti, mi basta pensare intensamente a lei. In qualche modo sento ancora la sua voce, la sua serenità, il suo consiglio. Forse è soltanto il ricordo. Forse è qualcosa di più. So soltanto che continua ad accompagnarmi e a proteggermi. Grazie, mamma.

2. Inizio – Anni 1970-1980 -

Gli anni Settanta segnano il passaggio dai sogni della giovinezza alle prime responsabilità e alle prime scelte decisive. È il periodo nel quale nascono le intuizioni, prende forma la passione per l'elettronica e si sviluppa la convinzione che la tecnologia possa diventare uno strumento per migliorare la vita delle persone.

Sono anni di entusiasmo e cambiamenti profondi. Mentre il mondo viene attraversato da grandi trasformazioni sociali, culturali e politiche, anche il percorso personale e lavorativo di Domenico Petrone inizia ad assumere una direzione precisa. Accanto alla musica, agli amici, alla prima automobile e alla spensieratezza della giovinezza, cresce il desiderio di costruire qualcosa di proprio. Nascono, il primo laboratorio, le prime attività, le prime sfide autonome e, soprattutto, la consapevolezza che il futuro dell'industria passerà attraverso l'elettronica e l'informatica.

Gli anni Ottanta accelerano ulteriormente questo cambiamento. Il mondo assiste alla fine di vecchi equilibri geopolitici e all'inizio della rivoluzione digitale. I personal computer entrano nelle aziende e nelle case, mentre nuove tecnologie iniziano a trasformare il modo di lavorare, comunicare e produrre. È il periodo nel quale il sogno smette di essere soltanto un'idea e comincia lentamente a trasformarsi in impresa.











Capitolo 7
- Evoluzione del Pensiero -

L'Italia degli anni Sessanta era un Paese in piena trasformazione. Da una parte c'erano le tensioni sociali, le grandi manifestazioni, gli scioperi, le occupazioni universitarie e i primi segnali di una società profondamente divisa. Dall'altra si respirava un entusiasmo nuovo: il miracolo economico, la diffusione della televisione, la nascita delle utilitarie, il cinema di Federico Fellini, le Olimpiadi di Roma del 1960, il Festival di Sanremo e una straordinaria stagione di creatività, musica e innovazione. Anche il mondo dei giovani stava cambiando. I Beatles, i Rolling Stones, Jimi Hendrix, Santana, Joe Cocker, Otis Redding e James Brown rappresentavano molto più di un nuovo modo di fare musica. Erano il simbolo di una generazione che cercava una propria identità. Nel 1969 il concerto di Woodstock trasformò quello spirito in un fenomeno mondiale. Anch'io vivevo quel cambiamento.

Il 13 aprile 1968 compii diciotto anni e, per la prima volta, iniziai a sentirmi maggiorenne e originale. Non era una ribellione. Era qualcosa di più personale. Sentivo il bisogno di diventare autonomo, di costruire una mia identità e di prendere le distanze dalla *"old generation"* in cui ero cresciuto. Volevo essere diverso. Con il passare degli anni si è parlato molto della contestazione giovanile, spesso interpretandola esclusivamente in chiave politica. Per me non fu così. Fu soprattutto un'evoluzione del pensiero. La voglia di cambiare, di sperimentare, di vivere con maggiore libertà e di immaginare un futuro diverso da quello della generazione dei nostri genitori. Anche il modo di vestire esprimeva questo desiderio di cambiamento. Pantaloni a zampa d'elefante, camicie colorate, tuniche ispirate ai *"figli dei fiori"*, capelli lunghi, musica ovunque. Mio padre criticava tutto questo con grande diffidenza. Non comprendeva quei cambiamenti e li considerava un segno di ribellione. Tra noi iniziò così un progressivo allontanamento. L'uomo che avevo sempre visto come un punto di riferimento continuava ad avere tutta la mia stima, ma non rappresentava più il modello al quale desideravo assomigliare. Sentivo il bisogno di scegliere da solo la mia strada. A dire il vero, non avevo una grande passione per lo studio e neppure una particolare voglia di lavorare. Facevo il minimo indispensabile. Preferivo dedicare il mio tempo alla musica. Suonavo il sax nel complesso rock ***"Gli Innominati"***, trascorrevo le serate nei *"Piper"* e nelle discoteche torinesi e vivevo con entusiasmo tutto ciò che quella stagione offriva ai giovani della mia età.

Fu proprio allora che, quasi senza rendermene conto, iniziai a sviluppare una naturale predisposizione per l'organizzazione. Fondai un club, il **"***Teen Agers of Turin Pedro's Trips***"**, attraverso il quale organizzavo gite domenicali e viaggi per ragazzi e ragazze. Realizzai perfino una tessera associativa, la **"***Personal Card***"**, che consentiva agli iscritti di invitare le proprie amiche pagando una quota ridotta. L'iniziativa ebbe un successo inatteso. Le adesioni aumentarono rapidamente e, in alcune occasioni, fu necessario a noleggiare addirittura due pullman. Per la prima volta guadagnavo qualcosa grazie a un'idea nata dalla mia iniziativa. Senza saperlo, stavo già imparando una delle lezioni che mi avrebbe accompagnato il mio percorso di vita. Ogni progetto, anche il più semplice, funziona solo se riesce a creare valore per tutti. Fu allora che scoprii, quasi istintivamente, una formula destinata a diventare uno dei principi della mia futura attività imprenditoriale: *Ricavi* **−** *Costi* **=** *Guadagno***.** Dietro quella semplice equazione non c'erano soltanto dei numeri. Non immaginavo ancora che quelle iniziative, organizzate quasi per gioco, contenessero già il seme di ciò che sarebbe diventato un modo di operare. Prima ancora di fondare un'azienda, stavo imparando a mettere insieme persone, idee, entusiasmo e approccio economico. Senza saperlo, il mio percorso era già iniziato.

Capitolo 8
- Prima Scintilla -

Nel percorso della mia giovinezza si ripeteva una strana circostanza: mi rubavano sempre le cose a cui tenevo di più. Da bambino le caramelle e il triciclo, poi la bicicletta, quindi la Vespa 50 nuova di zecca. Cominciavo quasi a dare ragione a mio padre, che mi ripeteva spesso che ero un po' fesso a lasciare incustodite le mie cose. Forse, un po', lo ero davvero. Non sapevo ancora come difendermi, ma dentro di me cresceva un bisogno istintivo: trovare una soluzione, inventare qualcosa capace di prevenire il problema. Cercavo una scintilla, un'idea semplice ma efficace. Senza rendermene conto, quella che più tardi avrei chiamato la mia **"**molla biologica**"** stava già iniziando a caricarsi. Prima di compiere diciotto anni mi preparai da privatista per sostenere l'esame della patente. Studiai il Codice della Strada, mentre mio padre mi insegnava le manovre pratiche con la sua Simca 1000. Superai l'esame al primo tentativo e, per il mio compleanno, papà mi regalò una splendida Innocenti Spider rosso Ferrari. Era usata, ma per me rappresentava un sogno. Mio padre mi viziava, forse perché ero il primogenito e riponeva molte speranze in me. Io, però, pur aiutandolo saltuariamente nel doposcuola, preferivo godermi la libertà: la Spider, gli amici, le discoteche, il sax con "Gli Innominati" e i rientri sempre più tardivi, che preoccupavano non poco i miei genitori. Una notte, tornando a casa, vidi papà affacciato al balcone. Mi aspettava, come spesso accadeva. Mi salutò con uno sguardo severo ma rassicurato. Parcheggiai l'auto davanti a casa e salii in silenzio. Pochi minuti dopo, mentre ero già a letto, sentii improvvisamente la sua voce: «Mimmo... Mimmo... dove vai ancora a quest'ora?» Non capivo. Ero già in camera. Subito dopo udii il rombo della Spider che sgommava via come una Formula Uno. Mi precipitai sul balcone. Io e mio padre ci guardammo negli occhi: capimmo che avevano appena rubato la mia automobile proprio sotto casa, sotto i suoi occhi. La cercammo per giorni, ma non la ritrovammo mai. Fu allora che decisi che quella storia doveva finire. Non potevo continuare a subire gli eventi. Dovevo cambiare approccio. Nel frattempo, cercavo un lavoro tecnico e, grazie ai miei amici Stè e Attilio, rispettivamente solista e batterista degli "Gli Innominati", fui assunto come elettricista cablatore alla FASE, azienda di automazione del Gruppo Comau-Fiat. Entrai così nel mondo dell'elettromeccanica. Imparai il funzionamento dei motori elettrici, dei quadri di comando e dei circuiti di controllo, iniziando a capire come trasformare un'idea in una soluzione concreta. Con i primi risparmi acquistai una Fiat 500 usata e la trasformai in una piccola Abarth. Ma soprattutto realizzai il mio primo rudimentale antifurto: un semplice spinotto jack estraibile, nascosto sotto il cruscotto, che interrompeva il circuito del motorino d'avviamento. Una soluzione artigianale, economica ma efficace. Da quel giorno non subii più il furto di un'automobile.

Ripensandoci, mi accorgo che il vero insegnamento non fu tanto quel banale antifurto, quanto il modo di affrontare il problema e trovare una soluzione. Compresi che le difficoltà non devono essere subite passivamente. Possono diventare l'occasione per immaginare qualcosa di nuovo. Basta osservare, riflettere e avere il coraggio di sperimentare. Molti anni dopo, con Viasat, mi sarei ritrovato ad affrontare lo stesso problema su scala completamente diversa. Non più un dispositivo artigianale, ma sistemi satellitari capaci di impedire l'avviamento del veicolo, localizzarlo in tempo reale e inviare automaticamente un allarme a una Centrale Operativa. La logica, però, era rimasta la stessa: prevenire anziché inseguire il problema**.** Ripensando oggi al mio percorso, sono convinto che nessun episodio, preso singolarmente, abbia cambiato la mia vita. È stata la somma di tutte quelle esperienze a modificare il mio modo di pensare. Ogni delusione, ogni sacrificio e ogni piccolo successo aggiungevano energia a una forza silenziosa che accumula esperienza fino a quando una scelta la fa finalmente scattare. Fu allora che terminò ciclo della mia giovinezza. Lasciai alle spalle il ragazzo spensierato, le serate in discoteca e le giornate vissute senza una meta precisa. Continuavo ad amare la musica, ma sentivo che era arrivato il momento di assumermi nuove responsabilità. Anche i sogni stavano cambiando. Non erano più soltanto fantasie giovanili: iniziavano a trasformarsi in progetti concreti. Tra il 1973 e il 1974 presi le decisioni che cambiarono definitivamente il corso della mia esistenza. Solo molti anni dopo compresi che non si era trattato semplicemente di un nuovo lavoro, ma dell'inizio del mio primo vero ciclo evolutivo. Il sogno aveva indicato la direzione.

Capitolo 9
- Molla Biologica -

È sorprendente osservare come la vita possa cambiare per effetto di una scelta, talvolta presa quasi d'istinto. Solo con il passare degli anni ci si rende conto che ogni decisione, anche la più semplice, apre una strada e ne chiude un'altra. Così, giorno dopo giorno, si costruisce il proprio percorso. Non ho mai creduto che il successo o l'insuccesso dipendessero soltanto dal destino. Esistono eventi imprevedibili, fuori dal controllo dell'uomo, capaci di cambiare improvvisamente il corso della vita. Sarebbe ingenuo negarlo. Tuttavia, per tutto ciò che dipende da noi, sono convinto che il destino si costruisca attraverso le scelte, la responsabilità, il lavoro e la capacità di reagire alle difficoltà. L'alternativa è lasciare che siano gli altri a decidere al nostro posto, adattandosi passivamente agli eventi. Col tempo ho capito che le motivazioni più profonde hanno origine molto prima di quanto immaginiamo. Nascono nell'infanzia, attraverso le esperienze vissute, gli esempi ricevuti, le paure, le speranze, i sacrifici e le emozioni che ci accompagnano nella crescita. È in quegli anni che inizia a formarsi il carattere e ad accumularsi un'energia invisibile che, prima o poi, ci spinge a cambiare. Da bambini impariamo a conoscere il mondo. Da ragazzi sogniamo ciò che ancora non possediamo e immaginiamo ciò che vorremmo diventare. Poi arriva il momento in cui non basta più sognare. Bisogna scegliere, assumersi delle responsabilità e trasformare le idee in azioni. È proprio allora che entra in gioco quella che, fin da giovane, ho sempre chiamato la mia "molla biologica". Oggi la definirei come il motore invisibile della nostra evoluzione. Non è un talento innato, né un misterioso destino già scritto. È l'energia che si accumula lentamente dentro di noi, alimentata dalle esperienze della vita. Ogni difficoltà affrontata, ogni sacrificio, ogni delusione, ogni piccolo successo aggiunge tensione a quella molla. Per anni resta silenziosa, quasi nascosta, fino a quando un avvenimento, una scelta o una necessità la fanno finalmente scattare, trasformando la voglia di cambiare in azione concreta.

Ripensando alla mia storia, sono convinto che quella molla abbia iniziato a caricarsi fin dall'infanzia. Dal meridione, al trasferimento a Torino, le difficoltà economiche della mia famiglia, la perdita di mia madre, le prime soddisfazioni, i fallimenti, i sogni e perfino le paure hanno contribuito, giorno dopo giorno, a costruire quella forza interiore. Nessun episodio, preso singolarmente, avrebbe cambiato la mia vita. È stata la loro somma a modificare il mio modo di pensare e, di conseguenza, il mio futuro. Ho imparato che il passato non serve soltanto a ricordare ciò che siamo stati. È il laboratorio nel quale si costruisce ciò che diventeremo. Si concluse il primo ciclo della mia vita. Lasciai alle spalle il ragazzo spensierato. Finì il tempo dell'hippy, dei Piper, del sax con *"Gli Innominati"*, dei Beatles, dei Rolling Stones e delle giornate vissute senza una vera meta precisa.

Continuavo ad amare la musica, ma sentivo che era arrivato il momento di assumermi delle responsabilità e di dare una direzione diversa alla mia vita. Non smisi di sognare. Cambiarono i sogni. Non erano più soltanto desideri o fantasie giovanili. Cominciavano a trasformarsi in progetti concreti. Volevo realizzare qualcosa di originale, utile, capace di migliorare la propria vita e quella elle persone. Senza rendermene conto, stavo già osservando il mondo con gli occhi di chi cerca problemi da risolvere e opportunità da cogliere. In quel periodo presi alcune decisioni che cambiarono definitivamente il corso della mia esistenza. Furono mesi intensi, nei quali tutto ciò che avevo vissuto fino ad allora trovò finalmente una direzione. Solo molti anni dopo ho compreso che quello non fu semplicemente un cambiamento di lavoro o di stile di vita. Fu l'inizio del mio primo vero ciclo evolutivo. Il sogno aveva indicato la direzione. La molla biologica aveva accumulato l'energia. Le scelte stavano trasformando quell'energia in realtà. Da quel momento nulla sarebbe stato più come prima.

Capitolo 10
- L'Elettronica non avrà un Futuro? -

Nel 1973 frequentavo il sesto anno dell'Istituto Tecnico Industriale "Peano" di Torino, specializzazione in Elettronica. Volevo completare gli studi non tanto per ottenere un diploma, quanto per dare solide basi teoriche ai sogni che coltivavo da tempo. Superai l'esame di maturità e iniziai subito la prova più importante: costruire il mio futuro. Il mio primo e unico datore di lavoro fu Alfredo Pivi, fondatore della FASE, società del Gruppo Comau-Fiat specializzata nell'automazione industriale. Un giorno gli chiesi se l'elettronica avrebbe trovato spazio nelle fabbriche. Mi rispose, nel suo dialetto piemontese: «L'elettronica andrinta l'indüstria nen intrerà mai. Con doi relè, as pöl fé tut.» "L'elettronica nell'industria non entrerà mai. Con due relè si può fare tutto." Poi aggiunse una frase destinata a cambiarmi la vita: «Völ fé l'elettronic? Chiel a fasa a ca' sua!» "Vuoi fare l'elettronica? Allora falla a casa tua." Lo presi in parola. Affittai un appartamento al piano terreno di via Pacchiotti 18 e lo trasformai nel mio primo laboratorio elettronico. Nacque così la Minuzzo S.a.s. Di giorno lavoravo alla FASE; la sera e nei fine settimana progettavo e costruivo piccole serie di schede elettroniche destinate proprio agli impianti del Gruppo Comau-Fiat. Coinvolsi subito le persone più vicine: il mio compagno di scuola Gianni Schiavon, mia sorella Liliana, mia moglie Gianna, sua sorella Mariangela, le sorelle Sia, mio suocero Lindo e, poco alla volta, amici e conoscenti. A tutti insegnavo ciò che stavo imparando: riconoscere i componenti, saldarli e assemblare circuiti elettronici.

Ripensandoci, mi rendo conto che non stavamo soltanto costruendo schede elettroniche. Stavamo costruendo competenze, metodo e una cultura del lavoro fondata sulla condivisione del fare. Nel frattempo, la mia vita cambiava rapidamente. Avevo poco più di vent'anni quando acquistai il primo appartamento, sposai la mia dolcissima Gianna e diventai padre di Barbara; poco dopo arrivò anche Marco. La famiglia cresceva e con essa aumentavano le responsabilità. Più che la ricchezza, desideravo garantire ai miei figli serenità, sicurezza e opportunità migliori di quelle che avevo avuto io. Erano anni difficili. L'Italia viveva tensioni sociali, crisi economiche e terrorismo. Eppure, avevo imparato che il futuro non dipende soltanto dall'ambiente in cui si nasce, ma soprattutto dalle scelte che si ha il coraggio di compiere. Mio padre lo aveva dimostrato lasciando Corato per Torino. Anch'io sentivo che era arrivato il momento di fare il passo successivo. Le mie giornate duravano spesso sedici ore. Lavoravo in officina fino al tardo pomeriggio e proseguivo nel laboratorio fino a notte inoltrata. Non lo vivevo come un sacrificio: stavo costruendo qualcosa di mio. Ben presto il laboratorio di via Pacchiotti divenne insufficiente. Trasferii l'attività in un'officina alle Vallette e, pochi anni dopo, decisi di acquistare una nuova sede. Trovai un basso fabbricato all'angolo tra via Giosuè Borsi e via Bernardino Luini. Quando lo vidi rimasi colpito: era il luogo dove avevo trascorso l'infanzia, lì dove un tempo c'era il prato in cui giocavo da bambino. Mi tornò in mente la canzone di Adriano Celentano: *"Là dove c'era l'erba, ora c'è una città."* Mi sembrò un segno. Fu lì che nacque la ELEM, acronimo di Elettrotecnica - Elettronica - Montaggi. Trasferii il laboratorio e iniziai ad assumere i primi collaboratori, soprattutto giovani desiderosi di imparare un mestiere allora quasi sconosciuto. L'elettronica non aveva ancora una propria scuola nelle aziende. Bisognava creare competenze, formare persone e crescere insieme. Io stesso facevo il tecnico, il progettista, il formatore e il caporeparto, convinto che il primo compito di chi guida un gruppo sia insegnare con l'esempio.

Nonostante la crisi petrolifera di quegli anni, il lavoro continuava ad aumentare. Compresi allora una lezione che mi avrebbe sempre, accompagnato: le crisi esistono, ma dentro ogni crisi si nasconde anche un'opportunità. Chi riesce a individuarla e ha il coraggio di agire può trasformare le difficoltà in un nuovo punto di partenza. La mia "molla biologica" era ormai scattata. Da quel momento non avrei più smesso di immaginare, progettare e costruire.

Capitolo 11
- Tutto iniziò dall'Elettronica Industriale -

A trentatré anni fui promosso da impiegato tecnico a dirigente, assumendo la direzione generale del settore tecnologico e industriale della Fase. Era il riconoscimento di un percorso costruito con anni di studio, lavoro e passione. Più crescevano le responsabilità, più aumentava la mia convinzione che l'elettronica avrebbe trasformato profondamente il mondo industriale, nonostante l'ambiente fosse ancora fortemente conservatore e poco incline all'innovazione. In quel periodo riuscimmo a realizzare numerosi progetti che allora sembravano quasi rivoluzionari: il primo controllo elettronico di saldatura con tecnologia TTL, successivamente evoluto in CMOS e poi a microprocessore; i controlli per saldatrici a punti destinati all'industria elettromeccanica; la centralina programmabile CELP; il primo controllo numerico per i robot Polar e Smart; il controllore Flex-Control per le linee di automazione Comau-Fiat e molte altre applicazioni che contribuirono a introdurre l'elettronica nei processi industriali. Furono anni di lavoro intenso e di grandi soddisfazioni, ma anche di continue difficoltà tecniche. L'elettronica era ancora una tecnologia giovane e delicata. Dovevamo affrontare problemi legati all'integrazione di sistemi innovativi in ambienti elettromeccanici. Ogni risultato richiedeva studio, sperimentazione e una forte determinazione.

Nel frattempo, cresceva anche la mia famiglia, con le nascite di Barbara, Marco e, con essa, aumentavano le esigenze e responsabilità. Professionalmente ero soddisfatto, ma dentro di me iniziava a maturare una preoccupazione che andava oltre gli aspetti tecnici. Avevo la sensazione che il mio futuro dipendesse troppo da decisioni prese da altri. La Fase era strettamente legata alla Comau, che a sua volta dipendeva dalle strategie della Fiat. Bastava un cambiamento ai vertici perché anni di lavoro venissero improvvisamente rimessi in discussione. Quell'idea non mi lasciava tranquillo. Infatti, la situazione cambiò definitivamente quando, il fondatore cedette le proprie quote e lasciò l'azienda. Al suo posto arrivò una nuova proprietà con prospettiva completamente diversa. L'obiettivo non era più sviluppare tecnologia e produrre innovazione, ma privilegiare una logica prevalentemente finanziaria e commerciale. Le attività di progettazione elettronica vennero progressivamente ridimensionate, mentre l'attenzione si spostò verso la distribuzione di prodotti esteri, in particolare quelli della Texas Instruments e dei robot *Fanuc*, con i quali erano stati conclusi accordi commerciali di esclusiva. Compresi immediatamente che quella strategia avrebbe cambiato radicalmente il futuro dell'azienda. Durante un acceso confronto con il nuovo amministratore delegato espressi apertamente il mio dissenso. Ritenevo che rinunciare alla progettazione e alla produzione significasse rinunciare all'identità stessa compagnia. Fu in quella circostanza che intuì quale fosse il vero obiettivo della nuova proprietà. Non stavano costruendo un progetto. Stavano preparando un'operazione di aggregazione societaria finalizzata a una successiva integrazione con un importante gruppo industriale. Era evidente che la produzione di apparati elettronici, non rappresentava più il centro della strategia. Mi proposero di cedere la Elem a condizioni che ritenevo inaccettabili, per poi farla confluire nel nuovo gruppo. Il messaggio fu molto chiaro. Se non avessi accettato, la lora assurda proposta e, senza il loro sostegno, mi dissero che sarei finito *"a chiedere l'elemosina davanti alla Gran Madre".* Quelle parole colpirono profondamente il mio orgoglio. Risposi con la stessa franchezza con cui avevo sempre affrontato ogni confronto. Dissi che, a mio giudizio, avevano molto più bisogno loro della Elem di quanto Elem avesse bisogno di loro. Il giorno dopo presentai le mie dimissioni. Fu una decisione davvero difficile. Lasciavo un'azienda nella quale avevo trascorso oltre dieci anni e alla cui crescita avevo contribuito con tutto me stesso. Insieme ai miei collaboratori avevamo introdotto l'elettronica industriale in un settore che fino a pochi anni prima la considerava poco più di una curiosità tecnologica. Prima di andarmene organizzai una cena con i collaboratori più stretti. Fu una serata intensa e carica di emozione. Non era soltanto un saluto. Si concludeva una parte importante del mio percorso professionale. Tornando a casa quella sera avevo una sola certezza. Portavo con me un patrimonio di competenze tecniche, organizzative e imprenditoriali che nessuno avrebbe potuto portarmi via. Per la prima volta compresi che il vero capitale è il sapere e l'esperienza. Quella consapevolezza mi diede il coraggio di continuare il cammino come imprenditore. La paura, però, non scomparve. Per molte notti continuai a chiedermi se sarei stato davvero capace di farcela. Solo il tempo avrebbe dato una risposta a quella domanda.

Capitolo 12
- Inseguire un Sogno -

Quando qualcuno osserva il percorso di una persona e conclude dicendo: *«Hai avuto fortuna»*, sorrido. Credo che la fortuna esista quando si parla di salute e disgrazie inevitabili, di un incontro casuale o di una vincita inattesa. Molto più raramente spiega ciò che una persona riesce a costruire nel corso della propria vita. I risultati, nello sport come nel lavoro, nelle relazioni come nell'impresa, nascono quasi sempre da un insieme di scelte, sacrifici, errori, perseveranza e capacità di rialzarsi dopo ogni caduta. Sono arrivato a Torino da bambino non per caso, ma perché mio padre ebbe il coraggio di lasciare tutto ciò che possedeva per offrire un futuro migliore alla sua famiglia. Quella scelta non fu un colpo di fortuna. Fu un atto di responsabilità. Molti anni dopo anch'io mi trovai davanti a una decisione altrettanto difficile. Lasciare l'azienda significava rinunciare a un ruolo importante, a una posizione conquistata con oltre dieci anni di lavoro e a una relativa sicurezza economica. Non avevo alcuna certezza di riuscire. Anzi. Le prospettive erano tutt'altro che rassicuranti e qualcuno si premurò perfino di spiegarmi che, senza la protezione di quell'azienda, sarei andato incontro al fallimento. Eppure, decisi di andare avanti. Non per orgoglio. Per coerenza. Avevo un'idea precisa di ciò che volevo costruire e non ero disposto a rinunciarvi. È proprio questo, secondo me, il significato di inseguire un sogno. Un sogno non è un desiderio destinato a rimanere tale. È una direzione. Ma una direzione, da sola, non basta. Occorre trasformarla in un progetto. Un progetto richiede studio, lavoro, organizzazione, competenze e la determinazione necessaria per affrontare le inevitabili difficoltà che ogni percorso presenta. Se non si compie il primo passo, nessun sogno può diventare realtà. Mi piace immaginare come una navigazione. Restare in porto è rassicurante. La barca è protetta, il mare non fa paura e nulla sembra poter andare storto. Ma una barca non è stata costruita per restare ormeggiata. È stata progettata per affrontare il mare. Solo lasciando il porto si scoprono nuovi orizzonti. Naturalmente arriveranno anche il vento contrario, le onde e le tempeste. Fa parte del viaggio. L'importante non è evitare le difficoltà. È imparare ad attraversarle. Ogni ostacolo contiene una lezione. Ogni errore può trasformarsi in esperienza. Ogni crisi può diventare un'opportunità per ripensare il proprio percorso.

Con il tempo ho imparato che non esiste una strada priva di rischi. Esiste soltanto la scelta tra vivere secondo le proprie convinzioni e iniziative, oppure lasciare che siano gli altri, o le circostanze, a decidere il nostro destino. Io ho sempre preferito scegliere. Anche quando questo significava assumermi responsabilità, affrontare sacrifici e accettare rischi e incertezze. Perché la vera soddisfazione non nasce dal risultato finale. Nasce dalla consapevolezza di aver provato fino in fondo a realizzare ciò in cui si crede. Oggi, guardando indietro, credo che il percorso della mia vita possa essere riassunto in una sequenza molto semplice. Prima nasce un sogno. Poi quel sogno si trasforma in un progetto. Le esperienze alimentano quella che ho definito la mia "*molla biologica*", l'energia che ci spinge ad agire. Infine, arrivano le scelte. Sono loro, molto più della fortuna, a costruire il nostro destino. Per questo continuo a credere che valga sempre la pena inseguire un sogno. Non perché esista la certezza di raggiungerlo. Ma perché è il cammino stesso verso quel sogno a dare significato alla propria esistenza.

Capitolo 13
- Libertà Conquistata -

Negli anni Settanta e Ottanta il mondo cambiava con una velocità fino ad allora impensabile. Si susseguivano eventi destinati a modificare gli equilibri internazionali: le riforme di Michail Gorbaciov, la fine del blocco sovietico, il crollo del Muro di Berlino, il coraggio del giovane sconosciuto davanti ai carri armati di Piazza Tienanmen, le guerre in Medio Oriente e nei Balcani, l'invasione sovietica dell'Afghanistan, il conflitto delle Falkland e molti altri avvenimenti che annunciavano la fine di un'epoca e l'inizio di un mondo nuovo. Anche la tecnologia viveva una rivoluzione senza precedenti. Comparivano i primi personal computer IBM, l'M20 di Olivetti e gli Apple; entravano nelle case il Commodore 64, l'Amiga, lo Spectrum e l'Atari; si diffondevano le videocassette VHS, le musicassette e il Walkman, simbolo di una nuova generazione. L'informatica usciva dai laboratori per entrare nella vita quotidiana, cambiando il modo di lavorare, comunicare e immaginare il futuro. Anch'io stavo vivendo un cambiamento radicale.

Il 2 luglio 1984 lasciai definitivamente la Fase. Dopo dodici anni di lavoro intenso salutavo l'azienda nella quale avevo costruito gran parte della mia esperienza professionale e, soprattutto, profondi rapporti umani. Con i miei collaboratori avevamo affrontato sfide tecnologiche che sembravano impossibili, condividendo entusiasmo, sacrifici e soddisfazioni. Avevo cercato di trasmettere loro tutto ciò che sapevo e, nello stesso tempo, avevo imparato molto da ciascuno di loro. L'ultimo incontro fu particolarmente emozionante. Ringraziai tutti per il lavoro svolto insieme e li invitai a continuare a impegnarsi con la stessa professionalità e lo stesso entusiasmo. Mi regalarono una ventiquattrore di pelle che ancora oggi conservo con affetto. Non era soltanto un regalo: rappresentava il ricordo di una parte importante della mia vita. Lasciare quell'azienda significava abbandonare una rotta conosciuta per affrontarne una completamente nuova. Era come salpare senza carte nautiche, affidandosi soltanto alla bussola e alla propria capacità di orientarsi. I navigatori satellitari non esistevano ancora: bisognava leggere il mare, interpretare il vento e scegliere ogni giorno la direzione. Non so se fosse più coraggio o incoscienza. Probabilmente entrambe le cose. I primi mesi non furono semplici. Ero preoccupato, ma prevaleva la determinazione. Sentivo il bisogno di dimostrare, prima di tutto a me stesso, che potevo costruire un'impresa autonoma. Avevo idee, competenze e una grande voglia di lavorare. Sapevo che il mare sarebbe stato agitato, ma avevo ormai lasciato il porto. Le difficoltà arrivarono puntualmente. La nuova direzione fu affidata a manager di modesta esperienza che, nel tentativo di isolare la Elem, cancellarono rapidamente, ordini e relative attività. Era una situazione molto delicata: circa il novantacinque per cento del fatturato della mia azienda dipendeva ancora da quel cliente. Dormivo poco. Passavo molte notti a immaginare gli scenari peggiori, ma ogni mattina ricominciavo a lavorare cercando di costruire quelli migliori.

Nel giro di pochi mesi arrivarono due opportunità decisive. Concludemmo importanti accordi produttivi con Tecnost-Olivetti e Honeywell che sostituirono rapidamente gran parte del lavoro perduto, aprendo alla Elem nuove prospettive di sviluppo. Nel frattempo, si verificò ciò che avevo temuto. La nuova strategia della Fase, orientata ad abbandonare la progettazione elettronica per privilegiare una logica prevalentemente commerciale e finanziaria, non produsse i risultati sperati. Alcuni rami aziendali furono ceduti, altri progressivamente ridimensionati, fino alla definitiva dismissione della società. Incredibilmente, mi proposero perfino di acquisire ciò che ne restava. Ma non aveva ormai, più alcun senso, ero contento delle mie scelte C'è però un aspetto di quella vicenda che considero ancora oggi motivo di particolare soddisfazione. Pur sapendo che avrei affrontato enormi difficoltà, non cercai mai di portare via clienti, collaboratori, prodotti o conoscenze appartenenti alla Fase. Sarebbe stato probabilmente più semplice e anche più conveniente. Scelsi deliberatamente una strada diversa: per rispetto delle persone con cui avevo lavorato, per correttezza professionale e perché desideravo costruire il mio futuro senza vivere di ciò che apparteneva al passato. Decisi quindi di uscire completamente dal settore dell'automazione meccanica e di rinunciare a tutto ciò che avevo costruito fino a quel momento. Era una scelta rischiosa, ma mi restituiva orgoglio e indipendenza. Guardai allora verso un mercato ancora giovane, nel quale pochi avevano intuito le enormi potenzialità di sviluppo: quello dell'Information Technology. Fu lì che iniziò un nuovo ciclo della mia storia. Non fu una questione casuale. Fu il risultato di una scelta libera, consapevole, rischiosa e profondamente voluta.

Capitolo 14
- Rivincita dell'Innovazione -

Lasciata definitivamente la mia prima attività da dipendente, avevo una sola certezza: il patrimonio più importante che portavo con me non erano i clienti né le commesse, ma le competenze maturate in oltre dodici anni di produzione e organizzazione industriale. Dovevo ripartire da lì. II primi mesi furono intensi. Dormivo poco, lavoravo moltissimo e dedicavo ogni energia a costruire una vera organizzazione industriale, capace di competere con aziende molto più grandi della mia. Intanto il mercato stava cambiando rapidamente. Il nascente settore dell'Information Technology richiedeva capacità produttive sempre maggiori per realizzare schede elettroniche destinate ai personal computer e ai nuovi sistemi informatici. Compresi che quella era un'opportunità irripetibile e che bisognava agire rapidamente. Trasferii la sede della Elem da via Borsi a via Massari 18, in un complesso di circa ottocento metri quadrati progettato fin dall'inizio come una vera azienda industriale. Non desideravo soltanto uno stabilimento più grande. Volevo costruire un'impresa bella e moderna. Affidai all'architetto Gozzellino il progetto degli uffici e degli ambienti di lavoro. Ero convinto che anche l'immagine rappresentasse un fattore competitivo. Un'azienda innovativa doveva trasmettere un segnale forte al primo impatto visivo. Gli spazi dovevano essere luminosi, ordinati e funzionali. Questa filosofia avrebbe accompagnato tutto il mio percorso imprenditoriale. Investii nell'organizzazione e nelle tecnologie produttive, creando una struttura capace di operare con clienti di livello internazionale come Tecnost, Bull e Olivetti. Poco dopo ottenemmo la qualifica IBM, un riconoscimento di assoluto prestigio.

Furono anni straordinari. L'Olivetti viveva una stagione di grande espansione, producendo i personal Computer M20, M24 e Stampanti, affidando molte lavorazioni a terzisti esterni. Nel giro di poco tempo la Elem divenne uno dei principali fornitori del Gruppo. Arrivammo a realizzare oltre cinquecentomila schede elettroniche, tra motherboard per personal computer, schede per stampanti e fotocopiatrici per Olivetti-Canon. Per sostenere quella crescita acquistammo le prime linee automatiche *MyData* per il montaggio dei componenti SMD, nuove linee di saldatura a rifusione e sistemi di collaudo "*In Circuit Test" (ICT)* della Tecnost. Realizzammo internamente, una linea automatica per l'assemblaggio dei componenti tradizionali. L'obiettivo era ridurre i tempi di produzione, migliorare la qualità e aumentare la competitività. La crescita fu così rapida che, nel giro di pochi anni, anche la sede di via Massari divenne insufficiente. Compresi che, per continuare a crescere, sarebbe stato necessario un nuovo salto dimensionale. Lo trovai a Venaria Reale, in via Aosta 20, vicino alla tangenziale e nell'area dove sarebbe poi sorto lo Stadio delle Alpi. Era un complesso di oltre tremila metri quadrati su un'area di circa diecimila. Il progetto prevedeva la realizzazione di un secondo piano produttivo. Fu una scelta importante e impegnativa, ma vedevo già il futuro dell'azienda. Nel giro di dodici mesi realizzammo un moderno complesso industriale di oltre seimila metri quadrati, raddoppiando non solo la superficie operativa, ma anche il valore dell'investimento immobiliare. L'espansione produttiva procedeva di pari passo con quella tecnologica. Arrivarono le nuove linee Panasonic Pick & Place, tra le più veloci del mercato, insieme a impianti automatici di saldatura, lavaggio e controllo qualità, capaci di garantire livelli di contaminazione ionica estremamente contenuti, un elemento distintivo che richiamavo spesso nelle presentazioni ai clienti. Il trasferimento dell'intera attività rappresentò un'impresa nell'impresa. In appena sette giorni spostammo reparti, impianti, magazzini e linee produttive senza interrompere le consegne, continuando a lavorare su tre turni e rispettando tutti gli impegni con i clienti. Anche l'organizzazione interna venne completamente ripensata. Introducemmo un sistema informatico per la gestione amministrativa, logistica e produttiva secondo i principi del Just in Time, ottenendo, tra i primi in Italia, importanti certificazioni di qualità e la qualifica BABT richiesta da IBM.

La Elem non era più una modesta azienda di subfornitura. Era diventata una moderna realtà industriale ad alta tecnologia. Iniziammo a operare con aziende come *Olivetti, IBM, Canon, Ericsson, Magneti Marelli e Telsy,* partecipando allo sviluppo di nuove tecnologie che avrebbero favorito la convergenza tra informatica, telecomunicazioni e sistemi di localizzazione satellitare. Allora non potevo ancora immaginarlo. Ma proprio in quel periodo stavano nascendo le basi tecnologiche che, pochi anni più tardi, avrebbero dato origine a una nuova avventura destinata a cambiare ancora una volta il mio percorso.

Capitolo 15
- Navigare - Metafora di Vita -

Ho sempre cercato di stupire e, prima ancora, di stupire me stesso attraverso i sogni e gli obiettivi che desideravo realizzare. Ho affrontato ogni sfida con entusiasmo, sia nel lavoro sia nella vita privata e familiare. Nel primo periodo di matrimonio frequentavamo spesso la Valle d'Aosta, in particolare La Magdeleine, un piccolo paese immerso nella tranquillità tra boschi, laghetti alpini e verdi pascoli. Con Barbara e Marco percorrevamo lunghi sentieri fino al lago Lod, circondato da pini e prati che d'inverno si trasformavano in un paesaggio da cartolina. Erano luoghi meravigliosi, ma la mia vera passione era il mare. Per questo acquistai un appartamento in Liguria, a Torre del Mare, dove nacque una sincera amicizia con il compianto Enrico Beretta, anch'egli innamorato della nautica. Acquistammo entrambi un piccolo motoscafo che utilizzavamo per la pesca e per trascorrere giornate indimenticabili con le nostre famiglie tra l'isola di Bergeggi e la baia di Varigotti. Con il passare degli anni quella passione crebbe sempre di più e, forse con un pizzico d'incoscienza, iniziai a immaginare rotte sempre più ambiziose.

Negli anni Ottanta sostituii la piccola imbarcazione con un motoscafo capace di raggiungere la Corsica partendo dal Mar Ligure, con tappa a Calvi, per poi proseguire verso Bonifacio, Porto Vecchio e le altre meraviglie dell'isola. Le Bocche di Bonifacio erano già famose tra i "lupi di mare" per la violenza e l'imprevedibilità del Maestrale. Nonostante ciò, decidemmo di trascorrere qualche giorno in Costa Smeralda. Il mare era calmissimo e, in meno di un’ora, attraccammo nel porticciolo di Palau. I giorni successivi furono splendidi: di giorno ormeggiavamo all'isola di Budelli, nello straordinario scenario dell'arcipelago della Maddalena, mentre la sera cenavamo nel caratteristico ristorante "La Taverna" di Mario. Proprio mentre ci trovavamo nel porto di Palau il vento da Ovest iniziò però a rinforzare rapidamente. Convinto di poter anticipare il Maestrale, presi una decisione che, col senno di poi, si rivelò profondamente sbagliata: salpare immediatamente con rotta verso Porto Vecchio, dove ci aspettavano i nostri amici. Lasciammo gli ormeggi diretti verso l'isola di Cavallò. Dopo appena quindici minuti di navigazione, nel cuore delle Bocche di Bonifacio, il vento aumentò con una violenza impressionante. Nel giro di pochi minuti il mare cambiò volto. Onde enormi si infrangevano contro il motoscafo e, all'improvviso, una gigantesca ondata di traverso ci investì completamente, riversando una cascata d'acqua nel pozzetto, allagando il vano motore e bagnando tutto l'impianto elettrico. Fu il primo momento drammatico della nostra navigazione. I due motori si spensero improvvisamente e non ci fu più alcun modo di riavviarli. L'imbarcazione, ormai senza governo, veniva trascinata dal vento verso gli scogli dell'isola di Cavallò. Cosa fare? Gianna, terrorizzata e sotto shock, urlava chiedendo aiuto. Ma aiuto a chi? In quel momento non c'era nessun'altra imbarcazione nelle vicinanze. Le onde aumentavano d'intensità e continuavano a colpirci con una forza impressionante. I bambini, impietriti dalla paura, rimasero in silenzio. Gianna, tremante, fissava il vuoto. Cercai di mantenere la lucidità. Entrai in cabina, recuperai i giubbotti di salvataggio e li feci indossare a tutti con non poche difficoltà. Poi lanciai ripetutamente l'SOS via VHF, sperando che qualcuno fosse in ascolto. Nessuna risposta. Nessuno!

Bisognava reagire. Come nella vita, anche nelle tempeste il panico è il peggior nemico. Mi infilai nel vano motore cercando di asciugare con degli stracci candele e impianto elettrico. Coprii spinterogeno e calotta con un telo asciutto, richiusi il gavone e sperai. Poco dopo scorsi in lontananza uno yacht che si avvicinava. Cominciammo ad agitare asciugamani e braccia come fanno i naufraghi nei film d'avventura. Gianna iniziò lentamente a riprendersi; Marco, il più tranquillo della famiglia, sembrava incoraggiarmi con lo sguardo, mentre Barbara, in silenzio, mi osservava con una maturità sorprendente, perfettamente consapevole della gravità della situazione. La prima imbarcazione arrivata in nostro soccorso era però governata da persone inesperte. Cercarono di avvicinarsi ma, sbagliando manovra, rischiarono addirittura di speronarci. Gridai loro di allontanarsi, di lanciare l'SOS e comunicare la nostra posizione. Successivamente arrivò un secondo yacht, questa volta condotto da veri lupi di mare. Mi precipitai a prua e, con enorme difficoltà, riuscii a lanciare una cima fissandola al verricello. Solo allora mi resi conto di non avere nemmeno indossato il giubbotto di salvataggio: se fossi caduto in acqua, per me non ci sarebbe stata alcuna possibilità. L'operazione di traino iniziò, ma la sorte sembrava continuare ad accanirsi contro di noi. Un violento strappo spezzò ogni speranza: il verricello venne sradicato di netto dalla prua, aprendo uno squarcio nello scafo e aumentando il rischio di

affondare. Pensai allora all'ultima soluzione possibile: mettere in salvo Gianna e i bambini trasferendoli sullo yacht e abbandonare il motoscafo. Prima di arrendermi tentai però un'ultima disperata accensione del motore. Speravo che il tempo trascorso avesse consentito al telo di asciugare almeno in parte l'impianto elettrico. Il motorino d'avviamento gracchiò una prima volta. Poi una seconda. Infine, quasi per miracolo, il motore destro iniziò a prendere vita, sbuffando acqua come una balena e ululando come un'orca ferita. Pochi istanti dopo riprese a funzionare. Ci guardammo increduli. Ci abbracciammo. Gianna pianse di gioia. Eravamo salvi. Con un solo motore, tra mille difficoltà, ripresi parzialmente il controllo dell'imbarcazione e raggiungemmo finalmente, dopo ore di ansia e paura, la baia protetta di Porto Vecchio. Quella fu una delle esperienze più drammatiche delle mie navigazioni. Mi lasciò un segno profondo, ma contribuì anche a rafforzare il mio carattere. Ancora oggi considero un miracolo poter raccontare quella storia con un lieto fine.

Anni dopo, forse anche per il ricordo di quei momenti, avrei ideato e realizzato il primo SosCall, un sistema automatico pensato proprio per chiedere soccorso e assistenza nelle situazioni di emergenza. Allora, però, eravamo completamente soli. Nonostante, il mare non ha mai smesso di affascinarmi. Possedere una barca, decidere liberamente quando partire e dove andare, entrare in baie deserte, affrontare il vento, leggere il cielo e interpretare il mare sono sempre stati per me una straordinaria scuola di vita e una fonte inesauribile di adrenalina. Tra tutte le emozioni vissute, nessuna è paragonabile a quella delle grandi traversate, quando la terra scompare completamente e l'orizzonte si fonde con il cielo, mentre il sole emerge lentamente dal mare. Ogni navigazione rappresenta una nuova sfida. L'imprevisto è sempre dietro l'angolo e l'attenzione non può mai venire meno, proprio come accade nel viaggio della vita. Ciò che conta davvero è saper affrontare le avversità senza perdere lucidità, reagire agli eventi, non arrendersi mai e continuare a credere nelle proprie possibilità. Per questo considero la navigazione la più bella metafora della vita e dell'impresa.

Negli anni successivi continuai a spingere sempre più lontano i miei orizzonti, pianificando navigazioni verso Sardegna, Sicilia, Capri, Ischia, Elba, Ventotene, le Egadi, Porquerolles, Cadaqués e le Baleari. Tornai a navigare con maggiore esperienza e serenità, su imbarcazioni sempre più grandi e sicure, dotate di navigatore GPS e, naturalmente, anche di un sistema di sicurezza e di tracciabilità progettati da Elem e servizi di sicurezza satellitare Viasat. Perché i sogni e i progetti possono cambiare rotta, ma non smettono mai di fantasticare e spingerci verso nuove esperienze e nuovi orizzonti, unendo l’utile al dilettevole.

3. Visione - Anni 1990 - 2000

La crescita di un'impresa non dipende soltanto dalla tecnologia, ma dalla capacità di immaginare ciò che ancora non esiste. Questa è la fase della maturità industriale e della nascita di una vera visione strategica. Le esperienze accumulate negli anni precedenti si trasformano in competenze, metodo e capacità di anticipare i continui cambiamenti.

Gli anni Novanta coincidono con il boom dell'informatica e con la crescita dell'elettronica italiana. Elem diventa uno dei principali partner produttivi di grandi gruppi internazionali, amplia rapidamente la propria capacità industriale e trasferisce le attività nel nuovo stabilimento di Venaria Reale, dove prende forma una moderna realtà manifatturiera ad alta tecnologia. Con l'inizio del nuovo millennio il percorso evolve ulteriormente, segna il passaggio da produttore elettronico conto terzi a sviluppatore di sistemi, servizi e tecnologie proprietarie. Nasce così un nuovo modello industriale fondato sull'integrazione tra elettronica, software, telecomunicazioni e servizi telematici.

Sono gli anni della diffusione di Internet, dei telefoni cellulari, della navigazione satellitare e della mobilità connessa. Viasat diventa uno dei protagonisti di questa rivoluzione tecnologica, contribuendo allo sviluppo degli antifurti satellitari, della telematica assicurativa e dei primi servizi di infomobilità. Il sogno nato in un garage non è più soltanto un progetto imprenditoriale. Sta diventando una visione industriale destinata a guardare ben oltre i confini nazionali.



Capitolo 16
- Anticipare il Futuro -

«La cosa migliore del futuro è che arriva un giorno per volta», scriveva Abraham Lincoln. È una frase che ho sentito mia, perché il futuro non si aspetta: si costruisce, un passo dopo l'altro, trasformando i sogni in obiettivi concreti. Ho spesso ripetuto due semplici espressioni: *step by step **e** day by day.* Non erano soltanto slogan, ma un metodo di lavoro e una filosofia di vita. Ogni grande risultato nasce dalla decisione presa con convinzione, ogni traguardo è la conseguenza di azioni quotidiane, spesso invisibili, ma coerenti tra loro.

Quando quasi nessuno immaginava certe evoluzioni tecnologiche, decidemmo di realizzare il primo controllo di saldatura, poi il primo controllore programmabile, il primo controllo robotico per Fase-Comau, il sistema di verifica prestazione del software per Olivetti, fino ad arrivare ai navigatori satellitari per Magneti Marelli e ai sistemi di telemetria che contribuirono alle prestazioni delle monoposto di Ferrari, Renault, Benetton, Red Bull, Toyota, Jordan, Sauber e Minardi. Ogni progetto non rappresentava un punto di arrivo, ma il punto di partenza della sfida successiva. Guardando oggi quel percorso, comprendo che il nostro vero vantaggio competitivo non era soltanto la tecnologia, ma la capacità di cogliere con anticipo i segnali del cambiamento. Più che prevedere il futuro, cercavamo di comprenderne la direzione, investendo costantemente nelle persone, nell'organizzazione, nella qualità dei processi, nella ricerca e nell'innovazione. Crescevamo migliorando contemporaneamente prodotti, efficienza e marginalità, reinvestendo sistematicamente i risultati ottenuti.

Questo approccio ci consentì, di crescere con ritmi superiori al venti per cento annuo, finanziando lo sviluppo con le nostre risorse, senza dipendere dal debito bancario. Ogni investimento rafforzava il successivo, creando un circolo virtuoso che ci permise di trasformare un'azienda nata in un garage in un gruppo riconosciuto a livello nazionale. Con il tempo ho anche imparato che anticipare il futuro significa saper riconoscere quando è necessario cambiare rotta. Nessuna strategia è immutabile. I mercati evolvono, le tecnologie cambiano, le persone cambiano. L'imprenditore deve avere il coraggio di mettere continuamente in discussione le proprie certezze, senza però rinunciare ai propri valori. I periodi difficili mi hanno insegnato proprio questo. Non sempre è possibile controllare gli eventi, ma è sempre possibile scegliere e decidere come reagire. Guardavo al domani con curiosità e consapevolezza: l'innovazione più importante non riguarda soltanto le tecnologie, bensì la capacità di trasferire esperienza, competenze alle nuove generazioni. Per questo credo che il futuro non appartenga semplicemente a chi innova, ma a chi riesce ad anticipare il cambiamento senza perdere la propria identità. In fondo, una parte della mia storia può essere riassunta in un principio molto semplice: i sogni non si realizzano tutti insieme, contemporaneamente. Si costruiscono, giorno dopo giorno, con passione, competenza, determinazione e il coraggio di guardare sempre un po' più lontano dell'orizzonte.

Capitolo 17
- Filosofia della Vita -

Da studente non amavo particolarmente i testi scolastici, né le grandi opere della filosofia classica. Mi affascinavano molto di più le riviste tecniche, come *Elettronica Oggi*, perché vedevo nella tecnologia la possibilità concreta di trasformare le idee in realtà. Fu quasi per caso che, durante una vacanza a Torre del Mare, in Liguria, acquistai un libro destinato a lasciare un segno profondo nella mia formazione: *"O si domina o si è dominati – Come realizzare sé stessi*" di Dario Bernazza. La prefazione prometteva una filosofia semplice, pratica e utile, capace di aiutare le persone ad affrontare i problemi reali. Rimasi incuriosito e lo lessi con grande attenzione. Quel libro mi accompagnò ben oltre la sua lettura. Molti anni dopo lo ripresi in mano e scoprii che continuava a parlarmi con la stessa forza. Mi aiutò a riflettere sulle domande fondamentali dell'esistenza: che cosa desidero veramente dalla vita? Quali valori meritano di essere perseguiti? Cosa significa avere successo? Come evitare una vita mediocre, vissuta senza passione e senza ideali? Ancora oggi ritengo che queste domande siano molto più importanti delle risposte. Sono domande che consiglio soprattutto ai giovani, perché la vita è unica e irripetibile. Viverla distrattamente, rassegnandosi agli eventi, significa semplicemente sopravvivere. Vivere davvero significa invece coltivare aspirazioni, assumersi responsabilità, affrontare le difficoltà e costruire con convinzione il proprio futuro.

Nel tempo ho compreso che i veri valori non riguardano soltanto ciò che possediamo, ma soprattutto le persone con cui scegliamo di condividere il viaggio. I veri compagni sono coloro che ci fanno crescere, che ci ascoltano, che ci sostengono nei momenti difficili, che gioiscono sinceramente dei nostri successi e continuano a esserci anche quando arrivano le tempeste. Questa convinzione influenzò profondamente anche il mio modo di fare impresa. Elaborai un documento etico destinato a tutti i collaboratori della ELEM. Non voleva essere un regolamento aziendale, ma una dichiarazione di principi condivisi. Un impegno morale fondato sul perseguimento del *Vero, del Giusto e del Bello***,** sull'onestà, sulla correttezza, sull'apprendimento continuo, sul *Sapere*, sul *Fare* e sull'*Insegnare a Fare*. Tutti lo sottoscrissero con convinzione, riconoscendovi non un obbligo, ma uno stile di vita e di lavoro. Con il passare degli anni ho capito che proprio quei principi hanno rappresentato un patrimonio aziendale. Le tecnologie cambiano, i mercati evolvono, i prodotti diventano rapidamente superati, invece, i valori restano. Sono loro che permettono di costruire fiducia, creare relazioni durature e affrontare con dignità anche le prove più difficili.

Le *"Tempeste"* hanno messo duramente alla prova molte delle mie convinzioni, ma non è riuscita a cambiare ciò in cui continuo a credere. Se oggi dovessi riscrivere quel documento etico, ne confermerei ogni parola. Anzi, aggiungerei un principio maturato con l'esperienza: I valori non si riconoscono quando tutto va bene. Si riconoscono soprattutto quando mantenerli comporta sacrifici, rinunce e la forza di restare fedeli alla propria coscienza. Ho sempre cercato il *"Bello"*. Non solo nelle cose materiali, nelle barche, nelle automobili, nelle abitazioni, nell'azienda, nei luoghi o nei viaggi, ma soprattutto nelle persone, nelle idee, nei progetti e nelle opere capaci di lasciare un segno positivo. Ho sempre creduto che il Bello rappresenti una forma concreta di rispetto verso sé stessi e verso gli altri. Dopo tanti successi, alcune sconfitte e molte lezioni apprese, sono convinto che il vero successo non si misuri soltanto con i risultati economici, ma con la coerenza tra ciò che si pensa, ciò che si dice e ciò che si realizza davvero. Ritengo che questo principio, praticamente e concretamente, mi abbia spinto a progettare, volere, possedere, apprezzare le cose belle, le più belle, possibilmente bellissime, al limite del possibile, ma anche, inevitabilmente, le più costose. Ho lottato e lavorato molto per conquistarle. Una forte motivazione e una potente spinta propulsiva per realizzare i miei sogni, i progetti e i miei amati viaggi per mare. È questa coerenza dà significato alla propria esistenza e rende davvero prezioso il viaggio della vita.

Capitolo 18
- Rimpianti - Emozioni - Origini -

L'impegno quasi ossessivo nel lavoro mi ha permesso di raggiungere risultati che, da giovane, non avrei mai immaginato. Tuttavia, ogni conquista ha avuto il suo prezzo. Ho sacrificato molti dei momenti più preziosi da dedicare ai miei due figli, Barbara e Marco, proprio negli anni della loro crescita. Per molto tempo uscivo di casa prima dell'alba e rientravo quando loro stavano già dormendo. Gli anni scorrevano veloci, quasi senza accorgermene. I bambini diventavano ragazzi e poi adulti, mentre io continuavo a inseguire il sogno di costruire qualcosa di importante. Sono cresciuti bene, con solidi valori e ottimi risultati negli studi, soprattutto grazie all'amore, alla pazienza e alla straordinaria dedizione della loro mamma, mia moglie Gianna, presenza costante, affettuosa e insostituibile. Rimpianti? Sì, qualche rimpianto esiste. Avrei voluto trascorrere più tempo con loro quando erano bambini. È il prezzo che ho pagato inseguendo il mio sogno imprenditoriale. Oggi quella mancanza cerco, almeno in parte, di compensarla con i miei nipoti, ai quali desidero dedicare quel tempo che allora mi è sfuggito tra le dita. Un altro rimpianto riguarda un desiderio di mio padre. Mi parlò spesso del proprio padre, mio nonno Domenico, partito giovanissimo per inseguire il sogno americano. Avrebbe voluto comprenderne le ragioni e ricostruirne la storia. Quel desiderio rimase a lungo incompiuto, finché decisi di dedicargli personalmente una ricerca.

Durante uno dei miei viaggi a New York sentii che era arrivato il momento di mantenere quella promessa. Consultando gli archivi storici di Ellis Island, ricostruimmo il percorso di mio nonno Domenico Petrone, nato a Corato il 20 febbraio 1903 e partito nel dicembre del 1920, poco più che verso gli Stati Uniti. Dopo lo sbarco a New York si trasferì a Newark, nel New Jersey, dove fondò una propria attività e costruì probabilmente quella vita migliore che lo aveva spinto ad attraversare l'oceano. Morì nel luglio del 1962, a soli cinquantanove anni, e venne sepolto nel cimitero di Gate of Heaven, a East Hanover. Ma i documenti non mi bastavano. Volevo vedere con i miei occhi i luoghi dove aveva vissuto e percorrere, almeno in parte, la sua stessa strada, la sua casa. Così raggiungemmo Newark. La città mostrava un forte contrasto tra moderni grattacieli e vecchi quartieri popolari sopravvissuti al tempo. Entrammo in Mulberry Street e fu allora che accadde qualcosa che ancora oggi faccio fatica a spiegare. Davanti a una vecchia abitazione vidi uscire un'anziana signora di colore. Istintivamente mi fermai. Sentii un brivido attraversarmi la schiena e provai la strana sensazione che quel luogo mi appartenesse da sempre. Dentro di me ero convinto che quella fosse stata la casa di mio nonno. Poco dopo entrammo nel vicino *Coffee & Smoke Shop*. Chiesi al proprietario se avesse mai sentito parlare di un certo Dominick Petrone. L'uomo sorrise e mi raccontò che suo padre, anch'egli italiano, era stato un grande amico di Dominick e lo ricordava come *"a great man"*. Poi indicò con il dito proprio la casa davanti alla quale mi ero fermato pochi minuti prima. Rimasi senza parole. Ancora oggi, quando ripenso a quel momento, mi viene la pelle d'oca. Era come se il passato avesse trovato il modo di parlarmi. Da allora è rimasto in me un desiderio che non si è mai spento: tornare ancora una volta a Newark e completare quella ricerca. Scoprire come abbia vissuto davvero mio nonno, se abbia trovato la felicità che cercava oppure se, fino all'ultimo giorno, abbia continuato a guardare con nostalgia verso la sua terra.

Mi domando spesso cosa sarebbe successo alla nostra famiglia se non fosse mai partito. Oppure se, un giorno, avesse deciso di tornare, o di far emigrare anche i propri cari. Sono domande che probabilmente non avranno mai una risposta. Ma mi hanno insegnato una riflessione importante: i grandi eventi accadono, spesso senza che possiamo davvero controllarli. A fare la differenza sono le decisioni che prendiamo dopo. Per questo ho sempre cercato di non rimanere fermo in attesa degli eventi. Qualunque fosse la situazione, favorevole o avversa, ho sempre creduto che fosse necessario reagire, mettersi in gioco e continuare a navigare, con più attenzione. Perché essere passivi significa lasciare che siano gli eventi a decidere il nostro destino.

Capitolo 19
- Costruire Valore -

Mi è stato chiesto molte volte quale fosse il segreto della crescita di Elem. Ogni volta sorridevo, perché non ho mai creduto all'esistenza di formule magiche o scorciatoie. Le aziende non crescono per caso e neppure per fortuna. Crescono quando esiste un progetto chiaro, sostenuta da competenza, organizzazione, sacrificio e dalla capacità di adattarsi continuamente ai cambiamenti. Con il passare degli anni ho maturato una convinzione semplice: un'azienda non produce soltanto beni o servizi. Produce fiducia. I prodotti nascono, evolvono e, prima o poi, diventano superati. Le tecnologie cambiano rapidamente. I mercati si trasformano. Quello che ieri sembrava innovativo, oggi è già storia. La fiducia, invece, può durare per sempre. Per questo motivo la vera missione di un'impresa non consiste semplicemente nel vendere, ma nel comprendere le esigenze dei propri clienti, anticiparne i bisogni e costruire con loro un rapporto duraturo, fondato sulla competenza, sulla correttezza e sulla capacità di mantenere gli impegni. Questo principio ha guidato ogni nostra scelta. Abbiamo sempre cercato di adeguarci rapidamente all'evoluzione del mercato, investendo nelle persone prima ancora che nelle tecnologie. Le macchine possono essere acquistate da chiunque; le competenze, invece, richiedono lunghi tempi di studio, esperienza, errori, passione e sacrificio. È proprio il capitale umano che determina la qualità di un'impresa. Ogni collaboratore deve sentirsi parte di un progetto comune, comprendere che il proprio lavoro contribuisce alla crescita dell'intera organizzazione. Nessuna funzione è più importante delle altre. Progettazione, produzione, acquisti, commerciale, amministrazione, assistenza e servizi devono lavorare come gli strumenti di una grande orchestra, ognuno con il proprio ruolo ma tutti orientati allo stesso risultato.

Nel tempo ho imparato che le aziende non falliscono soltanto per mancanza di risorse economiche. Più spesso falliscono perché smettono di imparare, di innovare, di ascoltare il mercato e, soprattutto, di mettersi in discussione. Per questo ho sempre incoraggiato i miei collaboratori a guardare oltre il presente, verso il mercato, a non accontentarsi mai dei risultati raggiunti e a considerare ogni successo come il punto di partenza della sfida successiva. Ricordo ancora un articolo pubblicato in quel periodo, dal titolo: "*Quando i progetti diventano realtà"*. Il giornalista descriveva la trasformazione del Gruppo Elem da semplice produttore di schede elettroniche a realtà capace di progettare, industrializzare e realizzare sistemi elettronici completi, sottolineando la nascita della nostra cittadella tecnologica di Venaria Reale. Leggendolo provai una particolare soddisfazione. Non tanto per gli elogi, quanto perché vidi riconosciuta dall'esterno la filosofia che stavamo perseguendo da sempre: costruire competenze prima ancora che prodotti, creare una filiera completa dell'innovazione, investire nella ricerca e nelle persone per preparare al domani. Ripensando a quel percorso, sono ancora più convinto che la missione di un imprenditore non sia quella di amministrare e gestire l'esistente, ma di preparare ciò che ancora non esiste. Innovare significa avere il coraggio di cambiare quando le cose funzionano ancora, senza attendere che sia il mercato a costringerci a farlo. Significa costruire oggi le competenze che serviranno domani. Significa trasmettere esperienza e responsabilità alle nuove generazioni. In fondo, tutto ciò che abbiamo realizzato, nasce da pochi principi, semplici ma impegnativi: ascoltare, imparare, innovare, condividere e migliorarsi continuamente.

Se dovessi suggerire un solo messaggio ai giovani imprenditori e ai nuovi manager direi: *Non limitatevi a costruire un'azienda. Costruite una cultura. Perché gli edifici si possono acquistare. I macchinari si possono sostituire. I prodotti diventano inevitabilmente obsoleti. Una cultura fondata sull'etica, sulla competenza, sulla passione e sulla volontà di migliorare, invece, può attraversare il tempo, superare le crisi e continuare a vivere anche quando i protagonisti avranno concluso il proprio viaggio. Questa, in fondo, è sempre stata la mia idea di impresa. E questa è la missione che ho cercato di perseguire, sempre.*

Capitolo 20
- Orgoglio, Principi & Valori -

Sul finire del 2002, quasi negli stessi giorni in cui concludevo l'acquisizione di Viasat, Marco si laureava in giurisprudenza ed economia e, l'anno successivo, conseguiva il Master alla Bocconi con uno studio sul mercato dell'antifurto satellitare e dei servizi telematici. Fu per me motivo di grande orgoglio vederlo entrare in azienda. Insieme a Barbara iniziò ad affiancarmi nell'organizzazione delle Business Unit del Gruppo, distinguendosi fin da subito per il suo modo di lavorare: ascoltava molto, parlava poco, visitava i reparti, incontrava collaboratori di ogni funzione e raccoglieva idee e suggerimenti, contribuendo a creare un clima di partecipazione che avrebbe caratterizzato il periodo successivo. Fu proprio con quell'approccio che maturò una riflessione destinata a lasciare un segno profondo nella nostra cultura aziendale. La crescita del Gruppo non poteva più basarsi soltanto sulle competenze tecniche, sui prodotti o sui risultati economici. Occorreva costruire un'identità comune, capace di unire persone, società e professionalità differenti attorno agli stessi valori. Formalizzammo così il nostro manifesto dei "*Principi & Valori",* pubblicato negli "*Annual Report"* e condiviso con collaboratori, clienti, fornitori e stakeholder. Non era un regolamento aziendale. Era il modo con cui volevamo spiegare chi eravamo. Quei principi non nacquero in una sala riunioni né furono elaborati da consulenti di organizzazione. Erano il risultato di esperienze, sacrifici, errori, successi e crisi affrontate insieme. Costituivano il nostro modo di vivere l'impresa. In estrema sintesi i sette valori fondamentali:

- Atteggiamento Positivo: affrontare ogni difficoltà con spirito costruttivo, entusiasmo e fiducia.
- Apprendere: sviluppare continuamente nuove conoscenze, nuove idee e nuovi prodotti.
- Fare: trasformare le idee in risultati concreti attraverso piani operativi innovativi.
- Insegnare a Fare: condividere il proprio sapere affinché diventi patrimonio comune.
- Il Vero: ricercare e capire la verità.
- Il Giusto: perseguire sempre la correttezza
- Il Bello: realizzare anche il bello nei prodotti e nei servizi

Marco amava ricordare che quei principi non sarebbero mai dovuti rimanere semplici parole. *«I principi vanno difesi con le unghie e con i denti. Sono il risultato di un percorso costruito attraverso errori, sacrifici e successi. Per questo continueremo a parlarne, affinché diventino patrimonio dell'intero Gruppo.»*

Quelle affermazioni mi colpirono profondamente. Compresi che stavamo costruendo qualcosa di più importante di una buona organizzazione aziendale. Stavamo costruendo una cultura. Con il passare del tempo, mi sono a maggio ragione convinto, che il vero patrimonio di un'impresa non sia rappresentato dagli impianti, dai brevetti o dai bilanci. Tutto questo può essere acquistato, copiato o superato. Molto più difficile è costruire fiducia, senso di appartenenza, responsabilità e rispetto reciproco. Per questo attribuivamo grande importanza anche agli *Annual Report*. Non li consideravamo semplici documenti economico-finanziari, ma strumenti di trasparenza e responsabilità verso tutti coloro che partecipavano alla crescita del Gruppo. Forse anche grazie a questa impostazione ottenemmo *l'Oscar di Bilancio* e, l'anno successivo, il riconoscimento di "*Imprenditore dell'Anno"* nella categoria *Technology & Innovation.* Premi che accolsi con soddisfazione, ma che considerai soprattutto il riconoscimento del lavoro di un'intera squadra. Gli stessi principi guidarono anche le nostre scelte ambientali e sociali, investivamo nella riduzione dei consumi energetici, nel controllo delle emissioni, nella corretta gestione dei rifiuti industriali e nello sviluppo di tecnologie dedicate alla sicurezza delle persone. Da questa visione nacquero progetti innovativi come la *Scatola Rosa,* sviluppata insieme alla Fondazione ANIA per la tutela delle donne, le prime soluzioni *SosCall*, anticipando il futuro sistema europeo *eCall,* oltre a iniziative sociali, come *"Viasat for Children"* e il progetto ambientale *Viasat Woods*. Ripensando a quel percorso, mi rendo conto che i risultati economici e i riconoscimenti ricevuti rappresentano soltanto una parte della storia. L'eredità più importante che vorrei lasciare è dimostrare che è possibile costruire un'impresa competitiva senza rinunciare ai propri principi che rappresentano la vera bussola che orienta la rotta e le decisioni nei momenti più difficili e il fondamento evolutivo sul quale costruire il futuro.

Capitolo 21
- Riflessioni su Olivetti -

Adriano Olivetti (1901-1960), figlio di Camillo Olivetti, fondatore della prima fabbrica italiana di macchine per scrivere, è stato uno dei più grandi imprenditori della storia italiana del dopoguerra. Un autentico visionario che seppe anticipare il proprio tempo, creando un modello d'impresa innovativo sotto ogni aspetto: industriale, sociale e culturale. Adriano Olivetti costruì una cultura d'impresa, nella quale innovazione, tecnologia, ricerca, attenzione alle persone e responsabilità sociale convivevano armoniosamente. Seppe creare una vera comunità, fondata sul rispetto reciproco e sulla valorizzazione delle competenze, trasformando l'impresa in un luogo di crescita umana oltre che professionale. I prodotti Olivetti hanno segnato la storia della meccanica di precisione e dell'informatica italiana. Dalle celebri macchine per scrivere ai primi calcolatori meccanici, fino ai computer M20 e M24, l'azienda contribuì al passaggio dalla meccanica all'elettronica, anticipando una rivoluzione destinata a cambiare il mondo. Fu proprio in quell'ambiente straordinario che nacquero centinaia di imprese dell'indotto piemontese. Tra queste anche la Elem, che ebbe il privilegio di collaborare come fornitore e che trovò nell' Olivetti una continua fonte d'ispirazione. Più che un cliente, rappresentò una scuola, una palestra nella quale imparare il valore della qualità, dell'organizzazione e dell'innovazione continua. La velocità con cui evolvevano le sue tecnologie era impressionante. Se il motore a combustione si fosse sviluppato con la stessa rapidità dell'elettronica, oggi viaggeremmo su veicoli davvero diversi. Erano anni nei quali sembrava davvero che nulla fosse impossibile. Purtroppo, dopo la scomparsa improvvisa di Adriano Olivetti, venne meno quella leadership capace di guardare lontano. Le trasformazioni dei mercati internazionali, l'accelerazione dell'informatica, alcune decisioni strategiche e finanziarie poco lungimiranti e una politica incapace di cogliere il valore dell'industria elettronica italiana contribuirono progressivamente al declino di quella straordinaria esperienza.

Negli stessi anni, oltreoceano, una nuova generazione di imprenditori visionari — da Steve Jobs a Bill Gates — seppe trasformare idee rivoluzionarie in imprese globali. L'Italia, invece, sembrò progressivamente perdere fiducia nelle proprie capacità, privilegiando spesso la finanza rispetto alla manifattura e il breve periodo rispetto agli investimenti in ricerca e sviluppo. Molte eccellenze vennero ridimensionate o scomparvero, trascinando con sé un enorme patrimonio di competenze e professionalità. Tra le poche realtà sopravvissute vi fu la Elem. Continuammo a credere che fosse ancora possibile progettare e produrre elettronica avanzata in Italia, investendo costantemente in automazione, innovazione e competenze. Era una strada certamente più difficile della competizione sul costo del lavoro, ma rappresentava, l'unica capace di garantire un futuro industriale al nostro Paese. Fu questa convinzione a spingerci oltre la semplice produzione elettronica, sviluppando sistemi telematici satellitari, piattaforme software, servizi e applicazioni innovativi, anticipando mercati che soltanto molti anni dopo sarebbero diventati di uso comune. Ancora oggi continuo a ritenere che la vera ricchezza dell'Italia non risieda soltanto nelle sue fabbriche, ma soprattutto nelle persone, nelle competenze, nella creatività e nella capacità di trasformare un'idea in un progetto concreto. Considero la storia dell'Olivetti molto più di una semplice pagina del passato. È una lezione ancora attuale. Le imprese non muoiono quando attraversano una crisi. Muoiono quando smettono di investire nella ricerca, nella formazione e nella capacità di immaginare il domani. La vera crisi non è soltanto economica. È la rinuncia ai sogni e al coraggio di costruire ciò che ancora non esiste.

Ritengo che la storia dell'Olivetti dovrebbe essere studiata più a fondo da imprenditori, manager, politici, sindacati e giovani. Non per celebrare nostalgicamente ciò che è stato, ma per comprenderne gli insegnamenti e gli errori da non ripetere. L'Italia possiede straordinarie competenze, una grande tradizione manifatturiera e una creatività riconosciuta nel mondo. Ciò che spesso manca non sono le idee, ma la capacità di trasformarle in grandi progetti. In fondo, questa è stata anche la filosofia che ha accompagnato tutto il mio percorso imprenditoriale: progettare, costruire, innovare e non smettere mai di guardare oltre l'orizzonte. Oggi, ripensando al cammino della Elem, comprendo ancora meglio il più grande insegnamento di Adriano Olivetti**: "***un'impresa crea vero valore soltanto quando, insieme ai risultati economici, costruisce cultura, competenze e fiducia".*

4. Espansione - Nuovo Millennio -

Con l'inizio del nuovo millennio il sogno si trasforma in un progetto industriale sempre più ambizioso. Il Gruppo cresce rapidamente, amplia i propri orizzonti e si confronta con mercati, tecnologie e sfide di dimensione internazionale. L'acquisizione di Viasat nel 2002 rappresenta il punto di svolta: da produttore elettronico conto terzi il Gruppo evolve verso un modello integrato fondato su: Elettronica, Software, Firmware, e Servizi Telematici di Assistenza e Sicurezza, iniziano a convergere in un unico ecosistema industriale. Sono gli anni della diffusione di Internet, dei telefoni cellulari, della navigazione satellitare e della mobilità connessa. Viasat insieme a Vem diventano protagonisti di questa rivoluzione, contribuendo allo sviluppo degli antifurti satellitari, della telematica assicurativa e dei primi servizi di infomobilità.

Parallelamente il Gruppo consolida la propria organizzazione, rafforza i processi industriali e celebra nel 2004 il trentesimo anniversario della Elem insieme ai tanti compagni di viaggio che avevano contribuito a trasformare un piccolo laboratorio in una realtà industriale di riferimento. Sono anni di entusiasmo, crescita e grandi successi, ma anche l'inizio di trasformazioni profonde destinate a modificare gli equilibri costruiti nei decenni precedenti. Il viaggio continua, con lo sguardo rivolto sempre più lontano.



Capitolo 22
- **Know More, Do More, Be More** -

L'anno 2000 fu, per me, dirompente. Presi coscienza dell'età e mi resi conto di quanto velocemente fosse trascorso il tempo. Già riflettevo sulla *«curva del ciclo di vita»*. Mi venne una grande voglia di dimostrare, prima di tutto a me stesso, di essere soltanto all'inizio del mio percorso. Diventai ancora più irrequieto, pretendevo di più da tutti e, soprattutto, da me stesso. La mia massima divenne: *«Know More, Do More, Be More»***.** Volevo imparare di più, fare di più e fare tutto più in fretta. L'inizio del nuovo millennio coincise con una svolta fondamentale: l'evoluzione della Elem da semplice produttore di schede elettroniche a realtà capace di progettare e realizzare prodotti e sistemi complessi, avviando un percorso di crescita attraverso l'acquisizione di nuove competenze e di aziende specializzate. Cominciarono così i primi passi per la costruzione di un Gruppo Industriale, con l'obiettivo di aggregare realtà focalizzate sul nostro core business, dando vita alla prima Business Unit: *Elem Sistemi*, società dedicata alla Ricerca, Sviluppo e Progettazione di Sistemi Elettronici. La prima partecipazione fu realizzata nella società *Axis*, spin-off di un gruppo di brillanti ingegneri provenienti dalla SEPA del Gruppo Fiat. Erano autentici guru dell'elettronica, esperti in tecnologie militari e satellitari, che avevano ideato, progettato e ingegnerizzato il primo navigatore satellitare *Route Planner*, prodotto dalla Elem e commercializzato da Magneti Marelli. Decidemmo quindi di sviluppare un progetto estremamente innovativo, integrando quattro tecnologie allora rivoluzionarie: Microcomputer, GPS, GSM e CAN Bus Automotive**.** Nacque così *e-Where*, uno dei primi sistemi satellitari per la gestione delle flotte di mezzi pesanti, in diretta concorrenza con i sistemi della blasonata Viasat, allora controllata da Seat (Telecom) e Magneti Marelli (Fiat).

Con l'obiettivo di aumentare le capacità progettuali e produttive acquistammo un secondo stabilimento, in Via Aosta 22**,** proprio di fronte alla sede principale. In meno di sei mesi completammo il progetto di ristrutturazione e industrializzazione. Affidai a Carlo Suozzi la direzione dei lavori. Con il suo pragmatismo pianificò ogni attività con razionalità, diligenza ed efficienza: progetto, licenze, permessi, opere murarie, infrastrutture tecnologiche, insegne, arredamenti, layout, logistica e tutto ciò che era necessario. I tempi furono rispettati grazie alla sua concretezza e alla straordinaria capacità organizzativa. Il caro e compianto Carlo Suozzi, purtroppo, ci lasciò nel 2007, a causa di un male incurabile. Lo ricordiamo ancora oggi con grande affetto. È stato uno di quei collaboratori che lasciano un segno indelebile nella storia di un'azienda e nella vita delle persone che hanno avuto il privilegio di lavorare al suo fianco. In tempi record iniziammo a produrre e assemblare sulle nuove linee i navigatori satellitari *Route Planner*, i localizzatori per *LogoSystems* e, successivamente, i moduli *Connect*, i moduli infotelematici e il cruscotto per la *Fiat-Multipla* per conto di *Magneti Marelli*. Fu la pietra miliare di un nuovo cambiamento. Una svolta verso l'imponderabile, un'evoluzione del progetto originario che modificò profondamente le prospettive di crescita, creando nuove ambizioni e nuove aspettative: nacquero così le basi del progetto "*New Evolution*".

Decidemmo di far coincidere la tradizionale cena di Natale con l'inaugurazione del nuovo stabilimento. Organizzammo una serata di gala, con intermezzi danzanti, nel grande salone open space del primo piano della nuova sede. Parteciparono dipendenti, clienti, fornitori, amici e numerosi ospiti. Fu un'occasione speciale per condividere le strategie future, ringraziare e congratularmi con tutti coloro che avevano contribuito, con impegno e passione, al raggiungimento di questo importante traguardo. Riporto il discorso pronunciato quella sera perché, ancora oggi, credo rappresenti perfettamente lo stile della nostra azienda, il suo spirito e il suo carattere profondamente familiare:

«Desidero congratularmi con lo staff che ha organizzato questa fantastica festa e ringraziare tutti coloro che hanno aderito: dipendenti, amici, clienti e fornitori. Vorrei evidenziare che, con l'avviamento del nuovo insediamento produttivo della Elem Sistemi, inizia per il Gruppo un grande progetto di cambiamento strategico. Un progetto che intende trasformarci da produttori di schede elettroniche a produttori di Sistemi. Il mercato e i nostri Clienti ci chiedono non più semplici sottogruppi, ma prodotti e sistemi complessi per il

settore automobilistico e della telematica: terminali Internet per auto e centraline telematiche. Questo comporterà un maggiore impegno nella progettazione, nell'ingegnerizzazione e nella produzione, con il conseguente potenziamento delle risorse umane, strutturali ed economiche. È una grande opportunità che coinvolge clienti, fornitori e dipendenti. Ci attende un intenso lavoro nello sviluppo di nuovi prodotti ad alta tecnologia da realizzare qui, a Venaria, nella Elem Sistemi. Ho sempre creduto che prodotti ad alto contenuto tecnologico possano essere progettati e costruiti in Italia, competendo con successo con le migliori realtà internazionali. Non sarà un'impresa facile, ma ci sono tutti i presupposti perché diventi un successo. Ringrazio fin d'ora tutti coloro che contribuiranno a questo progetto, che porterà sempre più in alto la bandiera del Made in Italy. Esprimo affetto e riconoscenza a tutti i collaboratori che hanno contribuito a costruire una storia industriale di successo. Con orgoglio consegno il marchio distintivo della Elem a chi ha raggiunto importanti traguardi di anzianità aziendale: Mariangela Minuzzo, per i venticinque anni; Luisa Milesi, per i quindici anni; Astori, D'Errico, Spina, Franzoso e D'Anna, per i dieci anni. Un particolare ringraziamento al signor Barengo, al signor Suozzi e a tutti i collaboratori per la professionalità e il grande lavoro svolto, rispettivamente nell'organizzazione dello staff operativo e nella realizzazione del nuovo stabilimento. Sono profondamente commosso e lusingato per la magnifica targa commemorativa ricevuta in dono dai dipendenti. A tutti loro va la mia più sincera gratitudine. Grazie. Un caloroso abbraccio a voi tutti.».

In occasione, quella stessa sera, mi fu donata una targa commemorativa che riportava queste parole: *«In occasione dell'inaugurazione del nuovo stabilimento produttivo, le maestranze tutte ringraziano il Presidente del Gruppo, Domenico Petrone, per l'entusiasmo, l'impegno e il coraggio con cui ha affrontato e vinto le difficili sfide che hanno portato, nel corso degli anni, la Elem a un incessante sviluppo. Oggi, con orgoglio e professionalità, siamo pronti a iniziare il "Grande Progetto", con la volontà di essere, ancora una volta, protagonisti di un nuovo successo. Grazie al nostro Presidente e, insieme, sempre più avanti. Le Sue Maestranze".*

Capitolo 23
- Trasformazione -

L'inizio del nuovo millennio rappresentò, per la Elem, non un punto di arrivo, ma una tappa fondamentale del nostro percorso: l'inizio di una nuova fase ricca di prospettive e di opportunità. Con un pizzico di orgoglio riporto un articolo pubblicato da *Torino Cronaca***,** dal titolo *"Quando i progetti diventano realtà"*, che sintetizza perfettamente lo spirito di quel periodo:

«È un 2001 pieno di promesse e di rinnovati orizzonti quello che si è aperto per il Gruppo Elem, che ha festeggiato i suoi ventisette anni di attività, caratterizzati da una tendenza estremamente positiva. Si conferma la tendenza della "New Evolution", rafforzando le attività e la specializzazione del Gruppo attraverso le società Axis ed Elem Engineering, impegnate rispettivamente nella ricerca e sviluppo, nella progettazione e nell'industrializzazione di prodotti e sistemi elettronici. Il Gruppo si inserisce così in una dimensione proiettata verso un avvenire ricchissimo di possibilità e di prospettive. Nel settore del After market, ad esempio, sono già in fase avanzata progetti come quello delle Black Box per la localizzazione, il controllo e la gestione delle flotte, seguendo l'intero processo: dalla progettazione dell'hardware elettronico fino alla produzione del prodotto finito. Ed è proprio qui la grande novità: il salto verso una nuova era del Gruppo Elem, che evolve e si rinnova al proprio interno, assegnando a Elem Sistemi — società da sempre dedicata alla Ricerca, Sviluppo e Industrializzazione del prodotto — una nuova identità e un nuovo ruolo. A questo si aggiunge una nuova sede, realizzata nell'area prospiciente l'attuale stabilimento, dove si sono appena conclusi i lavori. Si tratta di un nuovo complesso industriale di oltre quattromila metri quadrati che, affiancandosi alla struttura esistente, darà vita a una vera e propria cittadella tecnologica alle porte di Torino: un comprensorio di oltre ventimila metri quadrati, autonomo e autosufficiente nei settori Automotive, Domotica e Information Technology. Obiettivi importanti che il presidente Domenico Petrone si era prefissato di raggiungere e che oggi diventano una concreta realtà operativa, premiando l'impegno e la costanza di un'azienda che ha saputo focalizzare il proprio core business attraverso scelte lungimiranti: partnership di prestigio, diversificazione dei settori operativi ed estrema flessibilità nell'adeguarsi ai continui cambiamenti della subfornitura elettronica. Fino ad assumere il ruolo di global supplier, concretizzando un percorso di crescita che ha progressivamente esteso le proprie competenze dall'elettronica industriale all'informatica, dalle telecomunicazioni alle automotive ad alto contenuto tecnologico. Potevano sembrare sogni custoditi nel cassetto di un'azienda silenziosamente consolidata nel difficile settore dell'elettronica. Invece, l'annunciato balzo del fatturato — da dieci a quaranta milioni di euro entro il 2004 — appare oggi una scommessa sempre più vicina a diventare realtà. Una realtà che accompagna la trasformazione dell'azienda di Via Aosta: dalla subfornitura di schede elettroniche alla progettazione e produzione di prodotti e sistemi telematici. Una verticalizzazione completa, fortemente voluta e perseguita con determinazione, resa possibile dagli importanti accordi conclusi con aziende leader a livello internazionale. L'evoluzione dell'industria piemontese del Duemila passa anche da qui. Il resto è storia. Una storia costruita attraverso continui investimenti nelle persone, nelle competenze e nelle strutture produttive, in un settore sempre più strategico per l'economia italiana e mondiale, dal quale la Elem non ha mai voluto essere esclusa.»

Rileggendo oggi questo articolo provo una particolare emozione. In poche righe viene descritto con grande lucidità ciò che stavamo costruendo: non soltanto una crescita dimensionale, ma una profonda trasformazione industriale e culturale. Quelli che molti consideravano semplicemente sogni o ambizioni imprenditoriali stavano progressivamente diventando realtà. Era la conferma che una prospettiva chiara, accompagnata da determinazione, competenza e capacità di innovare, poteva trasformare una modesta realtà in un protagonista dell'elettronica e della telematica italiana. Ancora una volta, i sogni dimostravano di essere il primo passo verso il futuro.

Capitolo 24
- Il Gruppo - Elem-Viasat -

Fu proprio in quel periodo che maturò in me un nuovo scenario. Non era più sufficiente crescere nel solo comparto produttivo, per quanto importante e qualificante. Era necessario allungare la filiera, acquisire nuove competenze, entrare in nuovi mercati e accelerare il percorso di sviluppo. Iniziai così un'attenta analisi industriale ed economica, valutando aziende in difficoltà o in fase di dismissione: prima la Olivetti Computer di Scarmagno, poi i due stabilimenti Ericsson di Marcianise e Pagani, la Bull di Caluso e persino la Di Elettronica della Magneti Marelli. Tutte presentavano situazioni organizzative ed economiche estremamente critiche. Dedicai molto tempo allo studio dei piani strategici, valutando impianti produttivi, competenze tecnologiche e possibili sinergie con la Elem. Il mio obiettivo era concludere almeno una significativa operazione. Tuttavia, la congiuntura del momento non era favorevole. In quel periodo operava sul mercato un noto "faccendiere" che rilevava aziende in crisi con estrema rapidità, aggregandole nel discusso *Gruppo Finmek*. Politici e grandi gruppi industriali gli accordarono fiducia e ingenti risorse pur di liberarsi di realtà ormai in difficoltà. Quella strategia, fondata su scelte spesso discutibili e su una gestione inadeguata, portò al collasso del Gruppo, coinvolgendo migliaia di lavoratori e dissipando rilevanti risorse economiche. Molte importanti aziende italiane dell'elettronica, che avrebbero potuto rilanciarsi attraverso nuovi mercati e nuove strategie, finirono invece per scomparire. Fu proprio in quel contesto che, nel 2002, si presentò la grande opportunità. A causa delle difficoltà di Finmek nel fornire e garantire a Viasat prodotti affidabili e competitivi, mi venne proposta l'acquisizione della storica società romana.

Viasat, grazie alle tecnologie sviluppate da Telespazio, aveva inventato il primo sistema di *"antifurto satellitare", destinato* al mercato consumer, dando origine alla joint venture tra Telecom e Magneti Marelli. Dal punto di vista tecnologico rappresentava un'eccellenza; dal punto di vista organizzativo, commerciale ed economico, invece, attraversava una crisi strutturale molto pesante. Dopo le prime analisi intuitive mi convinsi che, pur essendo una situazione estremamente difficile, fosse ancora recuperabile. I pareri dei più autorevoli consulenti e analisti erano quasi unanimi nello sconsigliare l'operazione. Io, invece, vedevo ciò che altri non riuscivano a vedere: le enormi potenzialità sinergica e tecnologica che potevano nascere dall'integrazione tra Viasat ed Elem. Decisi quindi di acquisire il cento per cento della società. Ero convinto che, attraverso una profonda razionalizzazione dei costi, una nuova organizzazione e collaborazioni con Elem, sarebbe stato possibile rilanciare l'azienda e costruire qualcosa di completamente nuovo. Fin dall'inizio il progetto prevedeva una radicale trasformazione organizzativa, finalizzata a integrare due importanti realtà, conseguendo significative efficienze operative ed economiche e offrendo al mercato dell'infomobilità prodotti e servizi sempre più competitivi. Stava nascendo un nuovo Gruppo Industriale capace di controllare l'intera filiera: dalla ricerca e sviluppo all'industrializzazione, dalla produzione ai servizi di assistenza e sicurezza nel settore automobilistico, potendo contare su una rete di oltre milleottocento concessionari e installatori. L'operazione suscitò grande interesse anche sulla stampa. *La Stampa* titolava: *"Viasat punta a raddoppiare i propri clienti da centomila a duecentomila". Il Sole 24 Ore***:** *"Storia di successo. Elem, da un garage all'Europa". Italia Oggi: "Exefin compra Viasat". La Repubblica: "Viasat apre a Venaria la seconda Centrale Operativa". Torino Cronaca: "Da un garage alla conquista dell'Europa". Quattroruote***:** *"Viasat, il grande fratello della Tiburtina".* Il Giornale: *"La Venaria Valley partorisce un piano per la sicurezza globale".*

Tra tutti gli articoli, quello che meglio rappresenta l'entusiasmo e l'orgoglio di quel periodo fu scritto personalmente dal direttore di *Torino Cronaca*, Beppe Fossati, con il titolo *"Il progetto evolutivo del Gruppo Elem-Viasat"*. Lo riporto con particolare piacere perché racconta, con lo sguardo di un osservatore esterno, un sogno che finalmente stava diventando realtà: *«Quando Domenico Petrone mi confidò che stava acquisendo Viasat, ripensai ad un pomeriggio di qualche anno prima, ad una passeggiata nel centro di Torino con tutte le vetrine illuminate e cariche di tentazioni natalizie. Lui parlava e parlava dei suoi progetti, disegnava uno scenario di aziende in grado di progettare un sistema satellitare di protezione delle auto, di un intreccio di segnali e di input elettronici che mi confuse. Onestamente pensai che il mio amico era un gran sognatore. Ricordo che gli dissi: - Perché non scrivi un libro? - Lui a quel libro ci stava già pensando, giuro, me*

lo raccontò per filo e per segno. E non era un libro di fantascienza. Oggi il progetto che aveva nella testa in quella passeggiata è diventato una realtà. Una realtà che si chiama Viasat ma non solo; che si chiama Gruppo Elem che vuol dire progettazione e produzione di elettronica High Tech, ma non solo; che si chiama Venaria Valley, intesa come polo di eccellenza dell'industria elettronica alle porte di Torino. E potrei ancora aggiungere: ma non solo. Diceva Henry Ford che per crescere, per non doversi sostenere i pantaloni con una cordicella, occorre pensare in grande. Ebbene, il mio amico. Petrone ha pensato in grande. Con l'acquisizione del colosso Viasat, che ha curato come un medico paziente dai suoi acciacchi che gli venivano da un'infanzia industriale difficile seppur vissuta all'ombra di grandi gruppi industriali, vicino al vero traguardo europeo. Il passo che si sta compiendo in questi giorni con l'apertura della seconda centrale operativa Viasat a Venaria, ad un passo appena dagli stabilimenti dove si progettano e si realizzano i terminali, è molto significativo. Perché raddoppia le potenzialità invece di restringerle, perché allarga gli scenari territoriali invece di contrarli, perché è destinato – e lo sta facendo – a creare occupazione. In questo nostro Paese siamo abituati da tempo agli industriali che acquistano le aziende con il fine di ristrutturarle. E tutti sappiamo come: si tagliano i posti di lavoro, si valorizzano le aree e, dove prima sorgeva una fonte di produzione e dunque di benessere, nell'arco di qualche anno spunta una delle tante operazioni speculative. Domenico Petrone ha il vizio dell'impresa e il gusto della sfida. Non taglia, razionalizza certo, ma per crescere. Lo prova la seconda centrale operativa che nulla toglie alla sede storica di Roma, semmai la rafforza, lo proveranno altri accordi che, via via, verranno realizzati in Europa. Viasat non è più un bambino intelligente ma gracile, è diventato un adulto forte e capace di assolvere ai propri compiti. E sta andando a scuola di tecnologia per diventare ancora più forte con il suo zaino di pieno di informazioni satellitari che lo hanno trasformato in un vero sistema telematico e di tante altre cose ancora, come quella, fondamentale per garantire più sicurezza e più protezione, o di postino elettronico visto che può farci arrivare in auto anche messaggi, posta elettronica, informazioni sul traffico. Davvero un bel libro, caro Petrone. Adesso non mi resta che aspettare un'altra passeggiata natalizia. Per sognare ancora insieme a te. Beppe Fossati».

Capitolo 25
- 2004 - Emozioni - Trentesimo Anniversario -

«Vivere il presente, immaginare il futuro, imparando dal passato.» Ma esiste davvero il presente? Direi di no. È più che evidente che, subito dopo un istante, il presente diventa passato. Tutto scorre velocemente. Ogni evento genera un processo evolutivo, creando, spesso inconsapevolmente, le premesse del futuro. Perché queste considerazioni? Credo che qualche riflessione sugli insegnamenti filosofici di Bernazza possa aiutare a comprendere meglio le idee che, quasi inconsciamente, affiorano nella mente di ciascuno di noi e che possono diventare potenti stimoli per la propria esistenza. Del resto, la mia storia ne è una prova evidente. La Elem muove i primi passi nel primo laboratorio di via Pacchiotti, a Torino. È l'inizio di un percorso difficile, fatto di sacrifici, duro lavoro, ma anche di grandi soddisfazioni. Un viaggio che, anno dopo anno, mi avrebbe portato a costruire un Gruppo industriale. Barbara non era ancora nata; cresceva nel grembo di Gianna mentre, in quel laboratorio, montavamo le prime schedine elettroniche per la Fase-Comau-Fiat. Erano gli anni in cui molti sostenevano che l'elettronica non avrebbe mai avuto un futuro. Nelle ore serali e nel tempo libero continuavo a studiare elettronica, immaginando un grande laboratorio di Ricerca e Sviluppo: la futura Elem Progetti, dove poter concepire e realizzare incredibili sogni. Questi pensieri riaffioravano nella mia mente nell'aprile del 2004, durante i festeggiamenti per il trentesimo anniversario del Gruppo Elem. La serata di gala si svolse nell'incantevole Salone delle Feste della Palazzina di Caccia di Stupinigi, antica residenza della Casa Savoia. Con me c'erano, con grande orgoglio, mia moglie Gianna, Barbara e Marco. Partecipavano tutti i collaboratori del Gruppo, insieme a numerosi ospiti: rappresentanti delle istituzioni, clienti, fornitori, amici e una delegazione della Viasat di Roma. Fu una serata straordinaria. Tutto era perfetto: la scenografia, l'organizzazione, la cena, le premiazioni dei collaboratori e lo spettacolo conclusivo. Quando salii sul palco per rivolgere un breve saluto, più delle parole parlavano i miei occhi. L'emozione era fortissima. Ricordo ancora ciò che provavo in quel momento:

«Sono felice di festeggiare un importante traguardo del nostro Gruppo, grazie al contributo di tutti i collaboratori che hanno creduto in me e nell'Azienda. Sono felice ripensando al viaggio intrapreso dai primi inizi, in un garage di pochi metri quadrati, fino agli ultimi importanti traguardi raggiunti.»

L'emozione travolse anche tutti i presenti. È bello festeggiare il successo, ma la soddisfazione più grande nasce dalla consapevolezza di averlo cercato, inseguito, conquistato con fatica, sacrificio e tanto lavoro. Un bellissimo sogno era diventato una grande realtà. Per un attimo il mio sguardo si fermò su Lindo e Maria, i genitori di Gianna. Poi il pensiero corse ai miei genitori che, purtroppo, non c'erano più. Eppure, sentivo la loro presenza. Era come se fossero seduti lì, in prima fila. Immaginavo mia madre rivolgersi a mio padre con il suo sorriso pieno d'orgoglio: *«Titill, si vist Mimm...!» (Francesco, hai visto Mimmo...!)* Fu uno dei momenti più intensi della mia vita. Da quella sera la storia della Elem non apparteneva più soltanto a me: era diventata la storia di tutti noi, pronti a intraprendere un nuovo viaggio, con la convinzione che il bello dovesse ancora arrivare**.** Proprio in quell'occasione presentai pubblicamente il sogno e il progetto che avrebbero guidato il futuro del Gruppo. Da quel momento iniziava un nuovo percorso, un nuovo ciclo di crescita, un percorso evolutivo che tutti accolsero con entusiasmo e convinzione. La serata fu anche l'occasione per consegnare il Premio alla Carriera ai collaboratori che avevano condiviso con me il lungo cammino. A mia volta ricevetti una targa che ancora oggi mi fa sorridere. Vi era inciso:

«Al nostro Presidente IN: perennemente in-soddisfatto, in-stancabile, in-contentabile, in-saziabile... ma, per noi, in-sostituibile, in-traprendente, in-vincibile. Con affetto e profonda stima, tutti i collaboratori della Elem Group e Viasat Le augurano nuovi successi... in-sieme.» Ancora oggi considero quella targa uno dei riconoscimenti più belli, perché non premiava soltanto i risultati raggiunti, ma il rapporto umano, la fiducia reciproca e il viaggio condiviso con tante persone davvero straordinarie.

Capitolo 26
- Il Grande Progetto -

Nei primi mesi del 2006 Gianfilippo Cuneo, cofondatore della *Bain & Company*, mi propose un incontro per illustrarmi uno studio sul futuro del Gruppo Elem, sviluppato insieme al Fondo *Synergo*. L'obiettivo era valutare possibili percorsi di crescita: consolidare l'azienda attraverso un management sempre più strutturato oppure accelerarne lo sviluppo con acquisizioni e partnership internazionali. L'idea mi affascinò immediatamente. Non si trattava soltanto di reperire nuove risorse finanziarie, ma di immaginare un Gruppo capace di competere su scala europea. Insieme a Marco iniziammo un intenso lavoro di analisi: bilanci, business plan, scenari di sviluppo e incontri con investitori e advisor. Arrivarono proposte concrete e offerte economicamente molto interessanti. Tra queste ricordo quella di *Ituran*, società israeliana quotata al Nasdaq e leader mondiale nei servizi telematici, interessata ad acquisire la maggioranza di Viasat per sviluppare il mercato europeo. Fu però durante una vacanza alle Maldive che avvenne un incontro destinato a cambiare il corso degli eventi. Conobbi casualmente l'amministratore di ABM Finance, società specializzata in operazioni di finanza straordinaria. Dopo aver ascoltato il nostro progetto, mi suggerì di non cedere la maggioranza del Gruppo. Secondo la sua esperienza, il vero valore di Viasat sarebbe stato pienamente riconosciuto solo attraverso una quotazione in Borsa. Quella riflessione trovò conferma nelle valutazioni di alcuni tra i principali istituti finanziari italiani. I multipli riconosciuti dal mercato risultavano nettamente superiori rispetto a quelli proposti dai fondi di investimento. Decisi così di cambiare rotta.

Nell'ottobre del 2006 affidai ad ABM Finance il mandato di advisor, dando ufficialmente avvio al progetto *Evolution IPO,* con l'obiettivo di quotare il Gruppo sul segmento STAR di Borsa Italiana entro il 2007. Cominciò una delle esperienze professionali più impegnative della mia vita. L'intera organizzazione fu ripensata. Rafforzammo il management con nuove figure chiave, nominammo un nuovo CFO e un CEO per Viasat, costituimmo il nuovo Consiglio di Amministrazione e trasformammo Exefin nella holding Viasat Group, centralizzando le principali funzioni direzionali. Accanto a noi lavoravano Sanpaolo IMI, UniCredit, Intermonte, gli studi legali Chiomenti e Allen & Overy, oltre ai consulenti di ABM Finance. Il coordinamento operativo del progetto fu seguito con straordinario impegno da Marco Petrone, che dedicò migliaia di ore alla predisposizione del Prospetto Informativo e alla gestione delle attività con advisor, revisori, Consob e Borsa Italiana. Per mesi l'azienda visse una trasformazione continua. Oltre quaranta consulenti lavoravano quotidianamente nei nostri uffici. Sale riunioni, reparti e direzione erano costantemente occupati da analisti, revisori e avvocati. Avevamo quasi la sensazione che la nostra azienda non ci appartenesse più. Fu un lavoro enorme, che richiese oltre due milioni di euro di investimenti e migliaia di ore di attività. Nonostante tutto, riuscimmo a completare il progetto nei tempi previsti, rispondendo a oltre cento richieste di chiarimento formulate da Consob e Borsa Italiana. Nel giugno 2007 ricevemmo valutazioni estremamente positive dagli analisti e dagli organismi di vigilanza. Sembrava davvero che il traguardo fosse ormai a un passo. Per festeggiare organizzammo una cena a Roma, convinti di aver superato la parte più difficile. Ma l'esperienza insegna che non bisogna mai cantare vittoria troppo presto. Pochi giorni dopo la Consob richiese ulteriori approfondimenti sulla documentazione finanziaria. Il deposito definitivo del Prospetto Informativo venne rinviato a settembre. Fu un semplice rinvio. Ma si rivelò decisivo.

Nell'agosto del 2007 esplose negli Stati Uniti la crisi dei mutui subprime. Nel giro di poche settimane le principali Borse mondiali crollarono e quasi tutte le operazioni di quotazione vennero sospese. Anche il nostro progetto si fermò. Fu la prima volta che sperimentai quanto gli eventi globali possano cambiare improvvisamente il destino di un'impresa. In mare esistono tempeste che nessun comandante può evitare. Può soltanto riconoscerle in tempo, modificare la rotta e salvare la nave. Anche nel mondo dell'impresa vale la stessa regola.

Capitolo 27
- Tempesta - Subprime -

La crisi dei *subprime*, scoppiata inizialmente negli Stati Uniti, generò un vero uragano finanziario che investì progressivamente l'economia mondiale e, in particolare, i Paesi occidentali, dando origine a una lunga e profonda recessione. Si intuiva da dove provenisse la bufera, si comprendevano la direzione del vento e il verso delle onde, ma non erano ancora del tutto evidenti le conseguenze. In una situazione del genere non era consentito sbagliare manovra. Occorreva capire rapidamente cosa fare e avere il coraggio di farlo. Avremmo anche potuto decidere di tornare indietro, alleggerendo l'imbarcazione e rinunciando a tutto ciò che appariva superfluo. Ma la meta era ormai vicina e non aveva senso disperdere il lavoro immenso svolto fino a quel momento, soprattutto perché quella burrasca era nata proprio nei più blasonati "porti sicuri" della finanza mondiale. Fortunatamente disponevamo di carburante, provviste e di un'imbarcazione sufficientemente solida. Decidemmo quindi di proseguire. Riducemmo la velocità, mantenemmo i motori al minimo, orientammo la prua nella direzione più favorevole, affrontando il mare con prudenza, cavalcando dolcemente le onde e prendendole di mascone, mai frontalmente. In quei momenti l'unica vera sicurezza era rappresentata dal buon senso e dall'esperienza maturata nella navigazione. L'intuizione mi suggeriva di non rinunciare all'obiettivo finale, ma di salvare il salvabile. Fu probabilmente una delle decisioni più difficili. La delusione fu enorme. Perdemmo un'opportunità straordinaria, costruita con il lavoro e con enormi investimenti economici e organizzativi. Da quel momento tutto diventò più difficile. I tempi necessari per superare quella crisi mondiale non dipendevano più dalla nostra volontà né dalle nostre capacità. Quell'esperienza mi offrì però anche l'occasione per riflettere, con maggiore lucidità, sul contributo di molti dei consulenti coinvolti nel progetto. Non tutti si dimostrarono all'altezza della situazione. Per questo motivo decidemmo di interrompere la collaborazione con diversi advisor. Con il senno di poi, credo di aver imparato tre lezioni fondamentali. La prima**.** Coinvolgere contemporaneamente troppe banche d'affari, advisor e consulenti, ciascuno con metodologie, interessi e visioni differenti, finisce spesso per rallentare i processi decisionali anziché accelerarli. La seconda. Diffidare sempre dei consulenti troppo bravi a parlare e poco abituati a decidere. Molti impiegano mesi per comprendere il contesto e, alla fine, ti restituiscono semplicemente ciò che desideri sentirti dire, più che ciò che realmente serve per prendere decisioni corrette. La terza. Restando nella metafora della navigazione, per affrontare il mare l'imbarcazione deve avere dimensioni adeguate. Una regola empirica insegna che la lunghezza dello scafo dovrebbe essere almeno dieci volte superiore all'altezza delle onde. Trasferendo questo concetto all'impresa, significa costruire aziende solide, con margini sufficientemente elevati, una struttura patrimoniale equilibrata e un indebitamento sempre sostenibile. Una lezione che non ho mai dimenticato.

L'insuccesso divenne così un'opportunità per introdurre rapidamente le necessarie azioni correttive. Riorganizzammo il Gruppo, consolidammo ciò che funzionava meglio e abbandonammo ciò che non generava più valore. Erano accaduti troppi eventi stravolgenti in un tempo relativamente breve. Continuavo a interrogarmi sugli errori commessi. L'obiettivo che sembrava ormai a portata di mano appariva improvvisamente svanito. Eppure, una convinzione continuava ad accompagnarmi. La visione era giusta. Di questo non ho mai avuto dubbi. Non bisognava smettere di sognare. Occorreva soltanto immaginare un percorso diverso, ridisegnare la strategia e attendere il momento giusto per ripartire. Eravamo convinti che, superata la tempesta, avremmo ripreso il ***"****Grande Progetto"*, con ambizioni ancora maggiori e basi ancora più solide. Immaginavo un domani non più fondato soltanto sulle mie capacità imprenditoriali, ma anche su quelle di una nuova generazione di manager, competenti, motivati, visionari e capaci di guidare il Gruppo verso una dimensione internazionale. Alla fine, quella che inizialmente sembrò una sconfitta si rivelò una delle esperienze utili e formative della nostra storia. E lo fu soprattutto per Marco, che visse dall'interno ogni fase di quel percorso, assimilando un patrimonio di conoscenze che avrebbe portato con sé nei periodi successivi.

Capitolo 28
- Bufera - Vento – Tuoni -
Autore: Marco Petrone*

Finora ho raccontato la mia lettura dei fatti. Ma come può essere stata vissuta quella stessa stagione da un'altra prospettiva? Per scoprirlo, ho chiesto a mio figlio Marco di raccontare. Quella che segue è la sua personale testimonianza, scritta nel pieno di quella straordinaria stagione di cambiamenti:

«Il 2007 e il 2008 furono periodi di grandi cambiamenti. La collaborazione con Mediobanca aprì scenari molto importanti sia sul piano finanziario sia su quello delle partnership. Ricordo ancora una frase che mio padre ripeteva spesso: "Per trentacinque anni siamo cresciuti nel nostro acquario. Il mondo però è cambiato. Il vetro dell'acquario si è rotto e siamo finiti nell'oceano. O impariamo a nuotare tra i grandi pesci oppure verremo divorati." Quelle parole spiegavano perfettamente ciò che stavamo vivendo. I problemi da risolvere erano tanti e, soprattutto, ci mancava l'esperienza necessaria per affrontare un cambiamento di quella portata. Posso però dire che la mancata quotazione del 2007 non fu inutile. Le interminabili giornate trascorse tra banche, advisor, avvocati, revisori e consulenti ci avevano lasciato un patrimonio enorme di competenze. Ripensandoci oggi mi fa impressione. Avevo poco più di trent'anni e mi trovavo seduto ai tavoli con alcuni tra i migliori professionisti della finanza italiana. Eppure, le parole uscivano spontaneamente. Come una spugna avevo assorbito, quasi senza rendermene conto, l'esperienza imprenditoriale di mio padre. I cambiamenti del 2008 furono profondi. Molte delle persone che avevamo scelto per costruire la nuova organizzazione non si dimostrarono all'altezza del progetto e, probabilmente, anche noi commettemmo l'errore di voler accelerare troppo il processo di crescita. Le aziende sono come le persone: maturano secondo tempi naturali. Alcune decisioni possono accelerarne l'evoluzione, ma esistono passaggi che non possono essere saltati. Uno degli ostacoli maggiori fu la resistenza al cambiamento, soprattutto nella struttura romana. A distanza di sei anni dall'acquisizione c'era ancora chi continuava a distinguere tra Viasat, Elem e Movitrack, mentre ormai esisteva una sola azienda chiamata a competere sul mercato. Alla fine, fummo costretti ad accelerare il trasferimento del baricentro strategico a Torino: prima la progettazione, poi l'amministrazione e infine la parte commerciale.

Nel frattempo, il mercato stava cambiando rapidamente. I dispositivi satellitari non erano più semplici prodotti elettronici, ma stavano diventando strumenti telematici per il mercato assicurativi e di mobilità connessa. Dovevano essere distribuiti attraverso compagnie assicurative, concessionari, reti di installazione e partnership strategiche. Molti continuavano a discutere del prezzo dei prodotti o delle iniziative dei concorrenti. Io ero convinto che il vero valore sarebbe nato dalla customer base, dalle Centrali Operative, dai servizi e dalla forza del marchio. Sulla Elem, invece, avevamo idee diverse ma complementari. Rimaneva il cuore del Gruppo, l'azienda che aveva reso possibile tutto il resto. Barbara e Umberto avevano competenze operative straordinarie e avrebbero potuto guidarne lo sviluppo industriale. Io, invece, sentivo che il mio contributo poteva essere nella crescita dei servizi, delle acquisizioni e delle nuove strategie. I risultati arrivarono rapidamente. Gli accordi con le principali compagnie assicurative italiane portarono alla produzione di oltre quarantamila sistemi satellitari nel solo 2008. La Business Unit che seguivo era diventata il primo cliente della Elem, contribuendo al rilancio della produzione elettronica. La customer base crebbe di quasi il cinquanta per cento in un solo anno, il miglior risultato mai ottenuto fino a quel momento. Questo ci confermò che la scelta di concentrarci sul progetto, rinviando quello finanziario della quotazione, era probabilmente quella giusta. Una volta superata la crisi internazionale ci saremmo ripresentati ancora più forti. Certo, avevamo perso una grande opportunità. Ma bastava osservare molte aziende che erano riuscite a quotarsi poche settimane prima del crollo dei mercati: nel giro di uno o due anni avevano perso tra il sessanta e l'ottanta per cento del loro valore. Qualcuno ci disse che comunque non sarebbe stato un nostro problema, ma piuttosto degli azionisti. Per noi non era così. I soldi non erano mai stati il vero obiettivo. Il nostro sogno era costruire un grande Gruppo industriale italiano, creare valore per gli azionisti, generare occupazione qualificata ed esportare in Europa un modello fondato su tecnologia, etica, concretezza e risultati.

Quanti anni avrebbe ancora lavorato mio padre? Lui diceva pochi. Io rispondevo tanti. In ogni caso desideravo che quegli anni rappresentassero il coronamento imprenditoriale: l'ultimo grande progetto costruito secondo i suoi principi del Vero, del Giusto e del Bello. La crisi ci costrinse a lavorare ancora più duramente. Furono anni di sacrifici, di giornate interminabili e di continue sfide. Quando il mare è calmo basta mantenere la rotta. Ma quando arrivano la bufera, il vento e i tuoni, quando le onde cercano di travolgerti, bisogna capire immediatamente cosa fare... e poi farlo. Questo avevo imparato navigando insieme a mio padre. Dopo l'esperienza con Mediobanca ci sentivamo più maturi. Interrompemmo i rapporti con alcuni Advisor e scegliemmo un nuovo team di giovani professionisti torinesi, animati dalla stessa voglia di costruire che aveva sempre guidato la nostra famiglia. Con loro nacque, nel 2011, NASH Advisory, una società specializzata in operazioni di corporate Finance e M&A. Ripensandoci, vedo una sottile analogia con la scelta che mio padre fece tanti anni prima, quando rinunciò alla stazione di servizio di mio nonno per costruire qualcosa di suo. Entrambe erano decisioni guidate dallo stesso spirito imprenditoriale: trasformare un'idea in una realtà. La differenza era che la nostra ambizione non consisteva semplicemente nel costruire un'altra azienda. Volevamo costruire una Public Company italiana, solida, internazionale, guidata da un management competente ma con la famiglia Petrone ancora punto di riferimento della visione e dei valori.»

**Tratto integralmente dalla prima versione da "Tutto inizia dai sogni"*

Capitolo 29
- Nuovo Inizio -

Il 15 settembre 2008 la *Lehman Brothers* dichiarò bancarotta. Le quotazioni di Goldman Sachs, Morgan Stanley e delle principali Borse mondiali crollarono, innescando la più grave crisi economico-finanziaria dalla Grande Depressione del 1929, quella vissuta da mio nonno a New York. Le conseguenze furono devastanti: aziende in difficoltà, mercati paralizzati e milioni di famiglie coinvolte in una recessione globale. Nello stesso anno, negli Stati Uniti, *Barack Obama* venne eletto Presidente con lo slogan che avrebbe fatto il giro del mondo: "*Yes, We Can*". In un momento di grande incertezza, quel messaggio rappresentava molto più di una semplice vittoria politica e sociale: era un invito a credere che anche le crisi più profonde potessero trasformarsi in nuove opportunità. Anche noi eravamo chiamati a ripartire. Dopo la sospensione del progetto di quotazione, Marco decise di trasformare quell'esperienza in una nuova occasione di crescita. Nel 2008 fondò, insieme ad altri giovani professionisti, *NASH Advisory*, una società specializzata in operazioni di *Mergers* & *Acquisitions* e Corporate Finance. L'obiettivo non era soltanto offrire consulenza ad altre imprese, ma creare un team capace di individuare nuove opportunità, ricercare aziende complementari e favorire future integrazioni coerenti con la prospettiva strategica del Gruppo Viasat-Elem. Era la concreta applicazione di un principio nel quale avevamo sempre creduto: l'unione delle competenze genera valore superiore alla semplice somma delle singole realtà. Come accade in natura, dopo ogni tempesta torna il sereno. Così è anche nell'economia. Ogni crisi porta con sé minacce, ma anche opportunità per chi conserva lucidità, spirito di iniziativa e voglia di rimettersi in gioco. In quei mesi tornavo spesso con il pensiero a una frase che mi ha sempre accompagnato:

"Il pessimista si lamenta del vento, l'ottimista aspetta che il vento cambi, il realista aggiusta le vele."

Era esattamente ciò che occorreva fare. Non restare immobili ad aspettare tempi migliori, ma comprendere rapidamente i nuovi scenari, adattarsi ai cambiamenti e prepararsi al ciclo successivo. La storia dell'economia procede per cicli. Ogni crisi chiude un'epoca e ne apre inevitabilmente un'altra. I giochi si azzerano, le posizioni consolidate vengono rimesse in discussione e chi possiede coraggio e capacità può costruire nuovi percorsi di crescita. Ripensando a tutto ciò che stava accadendo, sentivo riaffiorare dentro di me lo stesso entusiasmo degli inizi, pur accompagnato dalla malinconia per una crisi che stava colpendo milioni di persone e mettendo in discussione il lavoro di tante imprese. Anche la mia grande passione per il mare sembrava suggerirmi la risposta. Fermare le navigazioni? Rinunciare ai sogni? Assolutamente no! Proprio quando il mare si agita bisogna governare meglio la barca. Anche questa volta era arrivato il momento di riprendere la creatività e ridisegnare il futuro. Il mondo stava cambiando ancora una volta. Stava iniziando un nuovo ciclo economico, industriale e tecnologico. Bisognava essere pronti. Perché chi smette di sognare smette anche di costruire il proprio destino. Noi, invece, avevamo ancora molti sogni da inseguire. Non potevo immaginare che quella non sarebbe stata l'ultima tempesta sociale. Ma ogni volta che il vento cambia, torna anche la possibilità di scegliere una nuova rotta. Ed è proprio allora che ricominciano i sogni.

Capitolo 30
- Passato – Presente - Futuro -

Quanto raccontato fin qui rappresenta molto più della storia di un'azienda. È il racconto di un percorso vissuto con passione, impegno e curiosità, giorno dopo giorno, anno dopo anno, forse anche troppo velocemente. Arriva però un momento in cui è necessario fermarsi un istante, fare il *"punto nave"*, guardarsi intorno, comprendere la rotta percorsa, la direzione del vento e decidere dove dirigersi. Credo sia utile anche al lettore osservare, con una visione d'insieme, come una modesta realtà sia progressivamente diventato un Gruppo tecnologico internazionale. Il laboratorio Minuzzo Sas, nato via Pacchiotti nel 1974 diventa *Elem.* Fin dall'inizio la crescita è sostenuta dalla qualità del lavoro, dalla continua ricerca dell'innovazione e dalla capacità di immaginare il futuro, spesso con idee considerate troppo avanzate per quei tempi. Quella prospettiva consente all'azienda di conquistare la fiducia di importanti gruppi industriali italiani, determinando una crescita continua che, rende necessario il trasferimento della sede produttiva per ben cinque volte, allo scopo di ampliare spazi e capacità operative. Nel 1979 nasceva *Ba.Ma Srl*, il cui nome deriva dalle iniziali di Barbara e Marco. L'obiettivo era creare le basi di una futura holding familiare destinata a gestire partecipazioni, investimenti e patrimoni immobiliari, anche in settori differenti rispetto al core business della Elem. Nel 1988 viene costituita *Exefin S.p.A.*, con il compito di coordinare le attività amministrative e finanziarie delle società del Gruppo. Successivamente, diventerà la holding strategica-industriale del Gruppo.

Negli anni Novanta prende forma il primo vero salto dimensionale con il trasferimento nello stabilimento di via Aosta a Venaria Reale e con la nascita di *Elem Sistemi*, società dedicata alla Ricerca, allo Sviluppo e alla progettazione elettronica. È il momento in cui la semplice attività produttiva evolve progressivamente verso la progettazione di sistemi complessi. Con l'inizio del nuovo millennio prende inizio il progetto *"New Evolution"*, destinato a trasformare profondamente la missione della Elem: da subfornitore di schede elettroniche a progettista, industrializzatore e produttore di prodotti e sistemi elettronici ad alta tecnologia per i settori automotive, sicurezza, difesa, aerospazio, ferroviario e navale. Il secondo grande salto avviene nel 2002 con l'acquisizione di Viasat S.p.A.**,** allora la più importante realtà italiana nel settore della telematica satellitare. Fondata nel 1987 come Com.Net su iniziativa di Telespazio-Finmeccanica, successivamente partecipata da Magneti Marelli-FIAT e Seat-Telecom, Viasat aveva introdotto sul mercato uno dei primi sistemi di antifurto satellitare al mondo. L'integrazione tra le competenze industriali della Elem e le piattaforme di servizi di Viasat apre prospettive completamente nuove. Per la prima volta il Gruppo è in grado di controllare l'intera filiera: dalla ricerca e progettazione alla produzione elettronica, fino all'erogazione diretta dei servizi di sicurezza, assistenza e mobilità. Nel 2004 viene acquisita Movitrack, società nata da un'iniziativa Olivetti e successivamente acquisita dall'ACI, specializzata nei servizi di localizzazione satellitare e assistenza stradale. L'operazione rafforza ulteriormente la presenza del Gruppo nel mercato dei servizi a valore aggiunto destinati agli automobilisti, alle compagnie assicurative e alle flotte aziendali. Nel 2007 Exefin assume la denominazione di Viasat Group S.p.A., diventando la holding industriale incaricata di definire le strategie di sviluppo, le operazioni straordinarie e il coordinamento delle diverse Business Unit nascenti. La missione del Gruppo diventa sempre più chiara:

"Adeguarci prioritariamente alle esigenze dei clienti e del mercato. Il nostro successo dipende dalle competenze e capacità delle nostre persone, dalla qualità dei prodotti, delle soluzioni e delle applicazioni sviluppate, dalla rapidità di risposta e dalla volontà di migliorare continuamente."

Nel 2009, nel pieno della crisi economica internazionale, nasce VEM Solutions, una delle iniziative di cui vado orgoglioso. Il nome stesso racchiude la sua identità: Viasat, Elem e Movitrack. L'obiettivo era riunire in un'unica realtà il patrimonio tecnologico e le competenze di progetti, maturate dalle principali aziende del Gruppo, creando un centro di eccellenza dedicato alla ricerca, allo sviluppo e alla produzione di sistemi elettronici intelligenti. Successivamente, VEM Solutions progetterà decine di terminali telematici, piattaforme hardware e software, dispositivi IoT e soluzioni integrate per la sicurezza, la mobilità connessa e il Fleet Management, sviluppando la piattaforma *MultiDevice **e** MultiService "ViasatLine"*, destinata a

diventare il cuore tecnologico dell'intero ecosistema Viasat. Sempre nel 2009 viene acquisita *Redco Infomobility*, azienda specializzata nei sistemi di Fleet Management e nella sicurezza del trasporto professionale. L'integrazione consentirà di sviluppare nuove piattaforme dedicate al monitoraggio dei mezzi pesanti, delle merci e delle flotte aziendali, rafforzando ulteriormente la presenza del Gruppo nel settore della logistica intelligente. Nel 2010 Viasat Group entra nel capitale della società israeliana *Pointer Telelocation,* quotata sia al Nasdaq di New York sia alla Borsa di Tel Aviv, diventandone il terzo azionista. L'obiettivo era creare una piattaforma internazionale capace di integrare prodotti e servizi nei Paesi dove Viasat non era presente. Sebbene il progetto di integrazione non si concretizzò completamente, quell'esperienza contribuì ad ampliare la nostra visione internazionale. Nel 2011 nasce a Madrid *Viasat Servicios Telemáticos*, in joint venture con *Zenithal*, per sviluppare il mercato spagnolo delle soluzioni Fleet e della mobilità connessa.

Ripensando a quella straordinaria sequenza di investimenti, e iniziative, mi rendo conto che non stavamo semplicemente facendo operazioni straordinarie per crescere un'azienda. Stavamo costruendo, un tassello dopo l'altro, un ecosistema integrato, capace di unire ricerca, progettazione, produzione elettronica, piattaforme digitali e servizi telematici di sicurezza. Ogni nuova acquisizione aumentava la complessità organizzativa, ma rafforzava anche il patrimonio di competenze del Gruppo. Eravamo convinti che soltanto attraverso l'integrazione di capacità complementari fosse possibile competere nei mercati internazionali.

Anche nel pieno della più grave crisi economica mondiale, scegliemmo di non fermarci. Continuammo a investire, innovare, acquisire competenze e guardare lontano. Perché le tempeste possono rallentare la navigazione, ma non devono mai far perdere la rotta a chi continua a credere nei propri sogni.

Capitolo 31
- Antifurto Satellitare - Scatola Nera - InsurTech -

Le sfide affrontate negli anni ci consentirono di sviluppare un progetto destinato a trasformare il concetto stesso di sicurezza della mobilità. L'obiettivo era ambizioso: rendere più sicuri persone e veicoli, prevenire gli eventi criminosi, tutelare gli automobilisti onesti e contribuire, attraverso la tecnologia, alla riduzione del costo delle assicurazioni. Fin dalla nascita di Viasat, nel 1987, questa visione fu accompagnata non solo dallo sviluppo di nuove soluzioni telematiche, ma anche da un'intensa attività di confronto con Istituzioni, compagnie assicurative e operatori del settore, promuovendo una nuova cultura della *Viasat Security & Safety*. Da una parte gli automobilisti chiedevano maggiore assistenza e premi RC Auto più contenuti; dall'altra le compagnie giustificavano gli aumenti con l'elevata incidenza delle frodi, fenomeno nel quale l'Italia deteneva purtroppo un primato negativo. Per anni il dibattito rimase bloccato, senza soluzioni realmente efficaci. Era evidente che non bastassero piccoli correttivi: occorreva ripensare l'intero sistema. In questa direzione si mosse il Governo Monti nel 2012, anche se fino ad allora erano mancati strumenti tecnologici realmente innovativi. Nel frattempo, l'evoluzione della telematica satellitare consentiva finalmente di immaginare un nuovo ecosistema assicurativo.

Dall'antifurto satellitare sviluppato da Viasat nacque, in collaborazione con Fondazione ANIA, il progetto della Scatola Nera, capace di registrare la posizione del veicolo e fornire dati oggettivi per la gestione dei sinistri e il contrasto alle frodi. Da questa innovazione sarebbero poi nate le prime polizze telematiche con sconti personalizzati. Più che una semplice evoluzione dell'antifurto, la Scatola Nera rappresentò un vero cambio di paradigma e anticipò il futuro sistema europeo eCall, destinato alla chiamata automatica di emergenza al numero unico 112, divenuto obbligatorio dal 2018. Il dispositivo non si limitava a registrare i dati dell'incidente, ma era in grado di valutarne la gravità e trasmettere automaticamente un allarme geo-localizzato alla Centrale Operativa, riducendo i tempi di intervento dei soccorsi. Inoltre, raccoglieva informazioni sul comportamento e stile di guida, nel pieno rispetto della normativa sulla privacy, aprendo la strada a formule assicurative realmente personalizzate. Le sperimentazioni condotte con Fondazione ANIA dimostrarono che la Scatola Nera produceva un duplice beneficio: favoriva una guida più prudente e costituiva un efficace strumento di contrasto alle frodi assicurative.

Accanto alla funzione originaria di antifurto, Viasat sviluppò così un ecosistema di servizi capace di migliorare sicurezza, assistenza e gestione dei sinistri, introducendo formule innovative come "*Pay per Use **e** Pay As You Drive"*, basate non solo sui chilometri percorsi, ma anche sul reale profilo di rischio del conducente. Per supportare questo modello sviluppammo l'*Indice di Rischiosità Viasat (IRV)*, un algoritmo proprietario che attribuiva a ogni assicurato un punteggio analogo al Bonus/Malus, ma fondato sull'effettivo comportamento di guida. Avevamo così realizzato una tecnologia capace di integrare sicurezza, prevenzione, assistenza e sostenibilità economica in un unico ecosistema digitale, aprendo in Italia, uno straordinario sviluppo del mercato I*nsurTech*. Restava un ultimo passo: trasformare quell'innovazione in uno standard condiviso attraverso una piena regolamentazione normativa.

Capitolo 32
- Occasione Mancata -

Il 24 gennaio 2012 il Governo Monti emanò il Decreto sulle Liberalizzazioni, successivamente convertito in legge. Per il settore assicurativo rappresentò una svolta storica: per la prima volta la *Scatola Nera* veniva riconosciuta come uno strumento capace di contrastare le frodi, ridurre il rischio assicurativo e favorire una riduzione del costo delle polizze RC Auto. In realtà quella tecnologia non nasceva allora. Viasat l'aveva sviluppata molti anni prima, evolvendo il proprio Antifurto Satellitare in una piattaforma telematica capace di offrire sicurezza, assistenza e servizi assicurativi innovativi. La legge riconosceva, di fatto, una tecnologia che utilizzavamo con successo da oltre quindici anni. Pochi giorni dopo fui convocato presso la Presidenza del Consiglio per partecipare ai tavoli tecnici destinati a definire gli standard nazionali della telematica assicurativa. Per noi era un'opportunità straordinaria: non si trattava semplicemente di introdurre un nuovo dispositivo, ma di contribuire alla nascita di un'infrastruttura tecnologica nazionale. Presentammo le nostre proposte attraverso un vero e proprio decalogo tecnico, illustrandole anche agli organi di informazione. L'iniziativa suscitò un'inaspettata attenzione da parte del mondo industriale e delle istituzioni, che iniziarono a considerare Viasat ed Elem principali punti di riferimento del settore. Poco tempo dopo fui invitato in audizione presso la Commissione del Senato. Raccontai oltre trent'anni di ricerca e sviluppo, illustrando le potenzialità della telematica e segnalando quello che ritenevo il vero ostacolo alla diffusione della Scatola Nera: l'assenza del Decreto Attuativo, indispensabile per rendere concretamente operativa la legge.

Da quell'esperienza nacque, nella sede di rappresentanza di Viasat a Torino, la *Telematics Service Providers Association (TSP Association)*. Marco Petrone ne assunse la Presidenza, mentre io ricoprii il ruolo di Segretario Generale. L'Associazione riuniva i principali operatori del settore con l'obiettivo di definire standard comuni di interoperabilità, portabilità dei dispositivi, tutela dei dati e qualità dei servizi, favorendo uno sviluppo equilibrato del mercato nell'interesse di compagnie assicurative, operatori e automobilisti. Molti dei principi elaborati dalla TSP Association confluirono nella Legge n. 27 del 24 marzo 2012. Sembrava l'inizio di una nuova stagione per la telematica italiana. In realtà rimaneva irrisolto il nodo principale: il significato concreto dello "sconto significativo" promesso agli assicurati e, soprattutto, l'emanazione del Decreto Attuativo. Da quel momento il confronto si spostò dalla tecnologia agli interessi economici. Molte compagnie preferirono attendere, rallentando la diffusione dei dispositivi, mentre il mercato rimase bloccato da continui rinvii normativi. Fu un vero peccato.

L'Italia possedeva competenze industriali, tecnologie e imprese capaci di conquistare una posizione di leadership europea nella telematica assicurativa e nella mobilità connessa. Una riforma completata avrebbe potuto migliorare la sicurezza stradale, ridurre le frodi, rendere più convenienti le polizze e, soprattutto, favorire la nascita di una nuova filiera industriale italiana ad alto contenuto tecnologico. Invece, ancora una volta, come accadde per l'Olivetti, la politica non seppe trasformare l'innovazione in una strategia per il Paese. Cambiarono governi, ministri e maggioranze parlamentari; si susseguirono annunci, tavoli di confronto e buone intenzioni, ma il quadro normativo rimase incompleto. Mancarono continuità, visione e capacità politiche-decisionale. Le tecnologie erano disponibili, le imprese avevano investito, il mercato era pronto, ma le Istituzioni non riuscirono a tenere il passo dell'innovazione. Quella che avrebbe potuto diventare una straordinaria opportunità industriale, economica e sociale per l'Italia si trasformò così in una grande occasione mancata**.**

Dopo quasi otto anni di intenso impegno come Segretario Generale della TSP Association, alla fine del 2020 rassegnai le dimissioni. Non ero stanco delle idee né dell'innovazione. Ero stanco dell'immobilismo e di una politica troppo spesso incapace di guardare oltre il breve termine. Preferii tornare a fare ciò che avevo sempre fatto: immaginare nuovi progetti, investire nelle idee e costruire il futuro, senza aspettare che fossero altri a decidere quando fosse finalmente arrivato il momento di innovare.

Capitolo 33
- La Crisi dell'Incompetenza -

Nel 2012 e nel 2013 esplose la grande crisi nazionale. Fu un periodo difficile, probabilmente il più grave dal Dopoguerra. Pagammo la follia di decenni di gestione allegra della cosa pubblica, che aveva generato un devastante indebitamento del nostro Paese. La crisi economica bruciò molte certezze occupazionali, costringendo famiglie e imprese a ripensare il futuro in uno scenario completamente nuovo. Un cambiamento radicale che apriva un nuovo percorso economico e sociale. In quel clima era difficile accettare l'arroganza di una parte della politica, ancora avvinghiata ai propri privilegi. Quanto accadde nel corso del 2012 fu, a mio giudizio, deprecabile: fatti e misfatti di una politica sempre più distante dalla realtà alimentarono la bufera dell'antipolitica, favorendo la nascita di nuovi movimenti civici e facendo precipitare il Paese in una situazione di grande confusione, ai confini della governabilità. Su queste premesse nacque il Governo Monti, che intervenne con provvedimenti di austerità presentati come strutturali, ma spesso socialmente molto pesanti, nel tentativo di evitare il peggio. La corsa dello spread rallentò e sembrò placarsi. A parte questo, però, si fece ben poco per rilanciare realmente l'industria, l'economia e l'occupazione. Restando nel nostro settore, la lentezza e l'incapacità decisionale e le continue pressioni delle lobby finirono per rallentare lo sviluppo della telematica applicata alle assicurazioni, penalizzando i cittadini e l'intera filiera, tecnologica e commerciale. La mancata emanazione del decreto attuativo sulla *Scatola Nera*, di cui ho parlato nei capitoli precedenti, rappresentò una straordinaria occasione perduta. Anche questa vicenda confermava come la storia, purtroppo, tenda spesso a ripetersi. Così come era accaduto con Olivetti e con altre grandi realtà italiane, ancora una volta l'innovazione veniva rallentata non da limiti tecnologici, ma dall'incapacità di decidere e dalla difesa di interessi consolidati, penalizzando il futuro del Paese e delle nuove generazioni. Nel 2013 iniziarono ad affacciarsi nuove prospettive incoraggianti, confermando ancora una volta il pensiero di Albert Einstein, filo conduttore di questo libro:

"È nella crisi che nascono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Non possiamo pretendere che le cose cambino se continuiamo a fare sempre le stesse cose."

Quelle parole mi hanno sempre accompagnato. A mio avviso occorreva cambiare musica, cambiare spartito, cambiare musicisti e, soprattutto, cambiare i direttori d'orchestra incapaci. Si poteva cambiare, affidando la guida del Paese a persone competenti, capaci non tanto di promettere sogni irrealizzabili, quanto di costruire un serio progetto di rinnovamento, concreto e perseguibile. L'unica certezza, invece, era che la confusione politica continuava a regnare sovrana. In Italia, purtroppo, c'erano, troppe persone che parlano bene, ma non fanno ciò che dicono. E, troppo spesso, fanno proprio ciò che non dovrebbero fare. Non bastano grandi annunci, interminabili elenchi di promesse o dichiarazioni ad effetto pre-elettorali. Questo Paese poteva rialzarsi e tornare protagonista. Ma servono fatti, non parole, è indispensabile rimboccarsi le maniche, scrivere progetti e piani concreti, mettersi in gioco e, soprattutto, realizzare ciò che si è promesso di fare. A parole sono tutti bravi; nei fatti, molto meno. Come dice un vecchio adagio, *"fra il dire e il fare c'è di mezzo il mare"*. Gli italiani erano stanchi delle chiacchiere, degli slogan, delle polemiche sterili, delle contrapposizioni costruite sul nulla e del continuo dibattito su tutto e sul contrario di tutto. Non è con le parole che si cambia un Paese. Avevamo bisogno di un vero ricambio generazionale, ma soprattutto di persone preparate, competenti e responsabili, capaci di avviare una coraggiosa stagione di riforme, non al servizio delle lobby o dei soliti noti, bensì nell'interesse del Paese. Occorre evitare l'ennesimo "partito padronale", destinato a ripetere gli errori di chi ha contribuito al progressivo declino dell'Italia. Credo invece che serva un'aggregazione di competenze, di professionisti e di imprenditori, capace di elaborare progetti strategici per il rilancio dell'economia e della competitività delle imprese italiane. Servono persone che sappiano davvero assumersi responsabilità, impegnarsi in prima persona e trasformare le idee in risultati concreti, sviluppando sistemi nazionali strategici strutturati con un obiettivo prioritario: creare nuova occupazione e coinvolgere i giovani in un grande processo di cambiamento positivo, proprio come avvenne nel Dopoguerra. Perché senza lavoro non si va da nessuna parte. Ma, alla base di tutto, occorreva e occorre più etica e più competenza**.** Vale nelle imprese e vale, ancora di più, nella politica. Perché, come sosteneva Einstein, *"la vera crisi è provocata dall'incompetenza".*

5. - Evoluzione - Anni 2010-2020 –

Ogni organizzazione, per continuare a crescere, deve sapersi mettere continuamente in discussione. In questo decennio il Gruppo raggiunge la piena maturità industriale e manageriale, consolidando la propria presenza internazionale e ampliando ulteriormente i propri orizzonti tecnologici. Sono gli anni della rivoluzione digitale, dell'Internet of Things, dei Big Data, delle Smart City e della mobilità connessa. La telematica evolve rapidamente e si estende dalla sicurezza dei veicoli alla protezione delle persone, dalla gestione delle flotte ai servizi assicurativi, logistici e di infomobilità.

Viasat con Elem contribuiscono da protagonista a questa trasformazione, sviluppando nuove tecnologie e servizi orientati alla prevenzione, alla sicurezza e all'assistenza, anticipando spesso tendenze e modelli che sarebbero diventati standard di mercato solo molti anni più tardi. Il percorso di crescita e innovazione trova riconoscimento anche a livello internazionale, confermando la validità di una visione imprenditoriale costruita su competenza, determinazione e capacità di guardare oltre l'orizzonte.

In questi anni nasce VEM Solutions, la naturale evoluzione di un lungo percorso industriale e tecnologico, con l'obiettivo di integrare progettazione elettronica, software, hardware, servizi digitali e nuove piattaforme connesse in un unico ecosistema di innovazione. È il periodo della piena maturità imprenditoriale, ma anche quello in cui iniziano a emergere le prime complessità organizzative tipiche delle grandi realtà in crescita. Nuove sfide si profilano all'orizzonte e richiederanno capacità di adattamento, visione strategica e nuovi modelli di leadership.



Capitolo 34
- 2014 - La Storia Continua -

La straordinaria serata di gala organizzata per celebrare il quarantesimo anniversario della costituzione della prima società, pietra miliare del Gruppo, sembrava ormai un ricordo lontano. Erano cambiate tante cose ed era incredibile rendersi conto di quanto velocemente fosse trascorso il tempo. Ripensavo alle esperienze vissute, ai sogni realizzati e alle tante sfide affrontate. Mi rendevo conto di avere qualche anno in più e, inevitabilmente, meno anni davanti di quanti ne avessi già felicemente vissuti. Era una riflessione naturale, non malinconica, ma consapevole. Spesso paragonavo il mio percorso alle lunghe navigazioni in mare aperto. Mi sentivo come un marinaio che aveva attraversato mari agitati, affrontato tempeste improvvise e seguito con determinazione la rotta che aveva immaginato. Al mattino, dal terrazzo della casa affacciata sul lungomare di Mentone, osservavo il sole emergere lentamente dall'orizzonte. I suoi riflessi dorati disegnavano sul mare una lunga scia luminosa che sembrava indicare una nuova rotta. Era impossibile non lasciarsi trasportare dai ricordi. Navigando ho imparato che le tempeste non si possono evitare, ma si possono affrontare. Ho imparato a mantenere la lucidità, a prendere decisioni difficili anche quando il mare sembrava più forte della volontà dell'uomo, a seguire il cuore, l'istinto, il vento e le onde. Gli anni della giovinezza erano trascorsi davvero in fretta. Tutto cambiava e avrebbe continuato a cambiare rapidamente. E, in fondo, era giusto così. Dal recente passato riaffioravano immagini bellissime: baie incontaminate, traversate in mare aperto, albe infinite e navigazioni impegnative affrontate con entusiasmo. Anche quando il mare era mosso, non avevo mai perso il desiderio di spingermi un po' più lontano, oltre l'orizzonte.

Con il tempo avevo iniziato a vedere la vita come una scatola di cioccolatini. Da giovane li gustavo senza accorgermi che diminuivano. Poi avevo iniziato a contarli. Non per tristezza, ma perché avevo imparato ad assaporarne ogni singolo momento con maggiore consapevolezza. Speravo soltanto che non finissero mai. Forse era proprio questa la differenza fra la giovinezza e la maturità. Non avevo più voglia di perdere tempo in riunioni inconcludenti, dove si parlava molto e si decideva poco. Cercavo di evitare chi criticava senza proporre soluzioni e chi preferiva screditare le persone capaci invece di migliorarsi. Il tempo era diventato il bene più prezioso. Avevo sempre fretta, ma era una fretta diversa. Non quella di arrivare, bensì quella di vivere intensamente ogni giornata, cogliendo tutto ciò che il presente poteva ancora offrirmi. Volevo continuare a sognare, perché continuo a credere che quando una persona smette di sognare inizi lentamente a morire. Desideravo una vita più semplice, circondato dalle persone che amavo e che mi volevano bene sinceramente. Persone positive, capaci di sorridere, emozionarsi e affrontare anche i momenti più difficili senza arrendersi. Ciò che conta davvero non è ciò che possiedi, ma ciò che hai costruito, ciò che lasci agli altri e il significato che riesci a dare alla tua vita. Avrei voluto non sprecare nemmeno uno dei "cioccolatini" che mi rimanevano. Anzi, ero convinto che sarebbero stati ancora più buoni di quelli già assaporati. Con orgoglio guardavo al percorso compiuto. Quel sogno era diventato un grande progetto industriale, tecnologico e umano, utile non soltanto all'azienda, ma anche alla società. Come avevo annunciato durante la celebrazione del quarantesimo anniversario della Elem, desideravo completare il Progetto Evolution, realizzando una possibile *Combination* con un'importante realtà internazionale, capace di generare nuove competenze e creare un protagonista mondiale dell'Internet of Things. Ma il progetto che avevo più a cuore era un altro. Volevo avviare un autentico ricambio generazionale. Desideravo trasmettere ai figli, ai nipoti, ai manager, agli ingegneri, ai tecnici e a coloro che avevano condiviso quel primo percorso non soltanto competenze ed esperienze, ma soprattutto la cultura del sogno, della responsabilità e del coraggio. Ero convinto che il futuro avrebbe richiesto competenze nuove, maggiore velocità di esecuzione e una continua capacità di apprendere. Nessuno avrebbe potuto vivere di rendita sulle innovazioni del passato. Per competere nei mercati globali sarebbe stato necessario integrare nuove conoscenze e nuove energie, mantenendo però salde le proprie radici. L'Internet of Things, i Big Data, la Business Intelligence e le nuove piattaforme digitali stavano trasformando profondamente il pianeta. Per cogliere queste opportunità sarebbe stato indispensabile unire le competenze di Elem e VEM, creando un centro di eccellenza tecnologica capace di competere a livello internazionale. Era questo il nuovo orizzonte che immaginavo. La storia non era affatto terminata. In realtà, stava semplicemente preparando il capitolo successivo.

Capitolo 35
- Navigare i Sette Mari -

Ripresi il vecchio iPad e aprii una nuova pagina di “Note”. Sentivo l'esigenza di annotare ricordi, riflessioni e avvenimenti che non avevano trovato spazio nella prima edizione del *Libro dei Sogni*. Volevo raccontare ciò che era accaduto dopo, affinché la storia risultasse più completa e potesse essere meglio compresa da chi l'avrebbe letta nel prossimo futuro. Ancora una volta fu il mare a suggerirmi da dove ripartire. Ho sempre sentito di appartenergli. Ho sempre immaginato la mia prima azienda come un'imbarcazione in mare aperto, pronta a sfidare l'imprevedibile per esplorare nuovi orizzonti. A volte il vento soffiava a favore e rendeva il viaggio veloce e piacevole; altre volte cambiava improvvisamente direzione, costringendo il capitano a correggere la rotta e a lottare contro onde sempre più alte. Navigare è stata la mia più grande scuola di vita. In mare l'imprevisto è sempre dietro l'angolo. Quando il vento cambia o, peggio ancora, quando arriva una tempesta improvvisa, non c'è tempo per le esitazioni. Occorre decidere rapidamente, mantenere la lucidità e reagire con determinazione. Talvolta la differenza tra una buona decisione e un errore può significare la salvezza oppure il naufragio. Ripensavo inevitabilmente all'episodio delle Bocche di Bonifacio, quando una gigantesca onda allagò il vano motore del nostro motoscafo, spegnendo entrambi i propulsori. In pochi minuti il mare passò da mosso a burrasca. La barca, con mia moglie e i miei figli adolescenti a bordo, rimase alla deriva, trascinata verso gli scogli dell'isola di Cavallò. Come ho già raccontato, soltanto l'intuizione di asciugare l'impianto elettrico e la caparbietà di continuare a tentare l'avviamento permisero, dopo interminabili momenti, di rimettere in moto uno dei due motori e di riprendere parzialmente il controllo dell'imbarcazione. Quell'esperienza fu una lezione che non ho mai dimenticato. Non bisogna sfidare inutilmente la natura, ma nemmeno arrendersi davanti alle difficoltà. E, soprattutto, non bisogna aspettare che siano sempre gli altri a risolvere i nostri problemi. Nella buona sorte come nella cattiva, occorre fare affidamento prima di tutto sulle proprie capacità, sulla propria esperienza e sulla volontà di reagire. Almeno provarci. Sempre.

Alla conclusione della prima edizione del libro avevamo lasciato una Viasat ormai solida e prospera, una nave robusta che navigava con sicurezza nelle acque del nostro Paese. Eravamo diventati uno dei principali protagonisti del mercato nazionale, conquistando la fiducia di clienti, partner e istituzioni grazie alle competenze sviluppate nel tempo e a una conoscenza tecnologico costruito con pazienza e sacrificio. Ma un'impresa non diventa grande soltanto perché sa fare bene ciò che già conosce. Diventa davvero grande quando riesce a immaginare il futuro prima degli altri. Il 2014 ci aveva dimostrato che possedevamo competenze, organizzazione e credibilità. Eravamo una realtà italiana forte e consolidata. Tuttavia, sentivo che non bastava. Nessuna azienda può permettersi di vivere soltanto dei risultati raggiunti. L'immobilismo è il primo passo verso il declino. Anche le imprese più solide, se smettono di innovare e di progettare perdono slancio e competitività. Continuavo a ripetere, prima di tutto a me stesso, che anche un'azienda deve continuare a sognare. Sempre. Fu proprio questa convinzione, unita allo spirito di un capitano che desidera esplorare nuovi orizzonti, a spingermi verso una nuova sfida: portare Viasat oltre i confini italiani e iniziare la conquista simbolica dei *"Sette Mari"***.** Non immaginavo ancora quante avventure ci avrebbero atteso, quante soddisfazioni avremmo raccolto e quante tempeste avremmo dovuto affrontare. Tra tutte le decisioni di quel periodo, una si sarebbe rivelata determinante. Marco scelse di dedicarsi completamente allo sviluppo internazionale del Gruppo. Costituì un team di giovani tecnici e commerciali animati da entusiasmo, competenza e passione e pose le basi della nostra espansione europea. Da Londra, nel cuore della City, nacque il primo ufficio di *Viasat Telematics*. Fu l'inizio di una nuova navigazione. Una navigazione che avrebbe portato il nostro Gruppo ben oltre i confini italiani, verso nuovi mercati, nuove sfide e nuovi orizzonti. Una rotta che avrebbe cambiato per sempre la nostra storia.

Capitolo 36
- Operazioni Straordinarie -

Nelle favole, dopo prove difficili e avventure straordinarie, l'eroe raggiunge finalmente il proprio traguardo. Anche nella realtà è spesso così: più il cammino è impegnativo, maggiore è la soddisfazione quando ci si volta indietro e si osserva la strada percorsa. Tuttavia, ogni traguardo non rappresenta mai un punto di arrivo definitivo, ma l'inizio di una nuova sfida. Chi smette di guardare avanti, infatti, inizia lentamente a fermarsi. Anche la nostra storia stava entrando in una nuova fase. Dopo aver consolidato la leadership in Italia, sentivamo che era arrivato il momento di guardare oltre i confini nazionali. Continuare a crescere non era soltanto un'ambizione imprenditoriale, ma una necessità strategica. Un'azienda che smette di evolvere, prima o poi, perde competitività. Il primo passo arrivò nel 2012 con la costituzione, in Spagna, della Viasat Servicios Telemáticos. L'idea era di verificare se il modello organizzativo e tecnologico sviluppato in Italia fosse realmente replicabile all'estero. La Spagna rappresentava il banco di prova. Se fossimo riusciti ad affermarci in quel mercato, avremmo costruito una solida testa di ponte per proseguire l'espansione europea. Non volevamo esportare soltanto prodotti o servizi, ma il modo di fare impresa, una cultura dell'innovazione e competenze costruito con tanto lavoro e sacrifici. Era arrivato il momento di dimostrare che una realtà nata alla periferia di Torino poteva competere anche oltre i confini nazionali. Il passo decisivo arrivò nel 2014. Dopo una lunga trattativa acquisimmo il 70% della britannica Enigma Telematics, specializzata nei servizi di Fleet Management. Quella si rivelò una delle operazioni di M&A più riuscite della nostra storia. Non stavamo acquistando un'azienda: stavamo costruendo un progetto europeo.

In meno di due anni Viasat era passata dall'essere leader del mercato italiano a uno dei principali protagonisti europei della telematica satellitare. Il merito non apparteneva alla fortuna. Era il risultato di intuizioni, decisioni, investimenti e soprattutto di una squadra straordinaria che aveva creduto in un progetto apparentemente impossibile. Il successo non era più quello di un singolo imprenditore. Era diventato il successo di un'organizzazione capace di condividere competenze, responsabilità e obiettivi. Volevamo dimostrare che anche un'azienda italiana, nata quasi per scommessa, poteva competere con i grandi gruppi internazionali e conquistare un ruolo di primo piano nei mercati globali. Nel frattempo, il settore della telematica viveva una profonda fase di consolidamento internazionale. Si susseguivano acquisizioni e integrazioni tra i principali operatori: *TomTom, Wabco, Michelin, FleetCor, Octo Telematics, Vodafone,* ridisegnavano rapidamente gli equilibri del mercato. Era evidente che anche noi ci trovavamo davanti a un bivio: diventare protagonisti del consolidamento oppure rischiare, un giorno, di esserne semplicemente preda. Per questo ritenevo fondamentale anticipare i cambiamenti e cogliere le opportunità prima degli altri. L'obiettivo era chiaro: Viasat non voleva limitarsi a crescere in Europa. Ambiva a diventare un aggregatore delle migliori realtà telematiche di medie dimensioni. In altre parole, volevamo acquisire, non essere acquisiti. Questa visione trovò conferma anche attraverso importanti riconoscimenti istituzionali.

Nel 2014 fummo nuovamente selezionati tra i finalisti dell'Oscar di Bilancio, prestigioso premio promosso dalla FERPI. Dopo il riconoscimento ottenuto già nel 2009, tornare tra i protagonisti significava vedere premiato non soltanto un bilancio positivo, ma un percorso costruito con trasparenza, credibilità e visione. Avevamo sempre considerato la comunicazione verso gli stakeholder parte integrante della nostra strategia. Ridurre l'asimmetria informativa, costruire rapporti di fiducia e comunicare con chiarezza risultati e prospettive rappresentavano elementi fondamentali della nostra cultura aziendale. Ma il nostro progetto andava oltre il profitto. Credevamo nel rispetto dell'ambiente, nella qualità della vita lavorativa, nella responsabilità sociale e nel valore delle persone. Volevamo costruire un'impresa capace di generare valore economico senza perdere la propria dimensione umana. Quel riconoscimento apparteneva a tutta la squadra: ai manager, agli ingegneri, ai tecnici, agli operatori, agli amministrativi, ai commerciali e a tutti coloro che, spesso lontano dai riflettori, avevano contribuito con competenza, passione e senso di responsabilità. Ancora una volta avevamo dimostrato che, lavorando insieme, si possono raggiungere traguardi che pochi anni prima sembravano irraggiungibili. Eravamo convinti che il futuro ci appartenesse. Non potevamo ancora immaginare che il mare, apparentemente tranquillo, stesse preparando una delle tempeste più difficili della nostra storia

Capitolo 37
- Navigazioni con il Vento in Poppa -

Viasat Group già vantava la propria presenza operativa nei tre mercati europei più importanti e promettenti per lo sviluppo della telematica, delle applicazioni assicurative e del Fleet Management. Il nostro ambizioso progetto, però, non era certo destinato a fermarsi lì. Continuavamo a guardare oltre l'orizzonte. A est verso i Paesi dell'area balcanica e dell'Europa orientale; a ovest verso il Portogallo, affacciato sull'immenso Oceano Atlantico. La nostra ricerca di competenze, talenti ed eccellenze ci aveva portato a consolidare il rapporto con *Cefin Systems*, conosciuta come *CS-Fleet*, già nostro partner strategico in Romania. Nel 2015 completammo l'operazione di acquisizione del 55% della società. Nasceva così *Viasat Systems*, con l'obiettivo di consolidare la nostra presenza nell'Europa orientale, L'operazione rappresentò la prima tappa di un più ampio progetto di espansione nell'Est europeo. La strategia era chiara: aggregare le migliori eccellenze locali, valorizzarne le competenze e integrarle in un sistema internazionale capace di accelerarne lo sviluppo commerciale e tecnologico.

Nel 2015 il Gruppo era ormai proiettato verso un ulteriore salto dimensionale. Nello stesso periodo partecipammo ai grandi eventi del progetto *ELITE* di Borsa Italiana, organizzati contemporaneamente a Milano e Londra per sostenere lo sviluppo delle imprese ad alto potenziale di crescita. Viasat Group entrò a far parte delle quarantuno nuove aziende selezionate per il programma. Fu motivo di grande orgoglio. Dopo tanto lavoro, sacrifici e investimenti, era ormai riconosciuto tra le imprese italiane più dinamiche e innovative, con una concreta prospettiva internazionale. Per me rappresentò il coronamento di un lungo percorso iniziato quasi per scommessa. Per il Gruppo, invece, significava essere riconosciuti come una delle eccellenze europee nella progettazione, produzione e gestione di sistemi infotelematici satellitari applicati al mondo delle automotive, della sicurezza e della mobilità. Naturalmente, quel riconoscimento comportava anche una grande responsabilità. Entrare a far parte di quella élite non significava aver raggiunto il traguardo, ma essere chiamati ogni giorno a dimostrare di meritarlo. Il successo può essere un potente motore di crescita, ma può diventare anche un pericoloso punto di arrivo. Noi non volevamo fermarci. Dopo ogni obiettivo raggiunto ne fissavamo immediatamente uno nuovo. Era ormai diventato il nostro modo di vivere l'impresa. Poco tempo prima avevamo ricevuto anche il prestigioso riconoscimento agli *UK-Italy Business Awards*, a testimonianza della nostra crescente capacità di sviluppare il business internazionale. Non esportavamo soltanto prodotti. Esportavamo il nostro modo di progettare, di organizzare il lavoro, di costruire servizi e di creare valore. Era il modello Viasat.

Proprio in quel periodo completammo un'altra importante operazione di *M&A*, acquisendo la polacca *CMA Monitoring*. Pochi mesi dopo, nel gennaio 2016, annunciammo la costituzione della società *BluSat* in Portogallo. La nostra rete europea continuava ad allargarsi. A quel punto potevamo contare su una presenza diretta in Italia, Spagna, Regno Unito, Romania, Polonia e Portogallo**.** Le nostre tecnologie erano distribuite in oltre venticinque Paesi tra Africa, Medio Oriente e America Latina grazie a una consolidata rete di partner e rivenditori locali. L'ingresso nel mercato polacco rappresentò una tappa del nostro viaggio attraverso i "Sette Mari". Ogni nuova acquisizione non rappresentava soltanto un incremento dimensionale. Era un nuovo porto raggiunto. Una nuova rotta aperta. Una nuova dimostrazione che il know-how italiano poteva competere e vincere anche sui mercati internazionali. Tappa dopo tappa, con il vento in poppa, continuavamo a diffondere la nostra idea di innovazione, fatta di tecnologia, qualità, affidabilità, organizzazione e coraggio. Fu così che Viasat Group arrivò a posizionarsi stabilmente tra i Top Ten Player mondiali della telematica applicata alla sicurezza dei mezzi e delle persone, al Fleet Management e alla logistica intelligente. Con oltre 600.000 mezzi collegati alle nostre piattaforme — automobili, veicoli commerciali leggeri e pesanti, flotte aziendali, trailer e container — il Gruppo aveva ormai raggiunto una dimensione internazionale che non poteva più passare inosservata. Osservando quella straordinaria crescita provavo una grande soddisfazione. Non tanto per i numeri, quanto per il percorso che ci aveva condotti fin lì. Ogni acquisizione, ogni nuova società, ogni Paese conquistato rappresentava un tassello di un sogno. Il nostro viaggio sembrava procedere con il vento in poppa. Ma il mare, come insegna ogni navigatore, non rimane calmo per sempre.

Capitolo 38
- Verso Nuovi Orizzonti -

Nel settembre del 2016, a pochi mesi dall'acquisizione della polacca *CMA Monitoring* e dal conseguente ingresso nei mercati dell'Europa orientale, il Gruppo mise a segno un'altra importante operazione straordinaria, acquisendo il pacchetto di maggioranza della società belga *Emixis.* Era l'ennesima conferma della nostra vocazione internazionale. Ormai non erano più soltanto i clienti a riconoscere la nostra crescita: anche gli osservatori del mercato iniziavano a guardare con attenzione ciò che stava accadendo intorno a Viasat. In pochi anni eravamo cresciuti così tanto e così velocemente da sorprendere, a volte, perfino noi stessi. Avevamo immaginato e progettato quel percorso. Lo avevamo inseguito con determinazione, affrontando sacrifici, investimenti e rischi. E adesso vedevamo concretizzarsi, una dopo l'altra, quelle intuizioni che fino a poco tempo prima sembravano soltanto sogni. I risultati parlavano da soli. In appena tre anni il fatturato estero era passato dal 3% a circa il 20% del totale. Avevamo innescato un autentico circolo virtuoso. La crescita dei ricavi ci consentiva di reinvestire continuamente nello sviluppo tecnologico, nelle persone, nelle acquisizioni e nell'espansione internazionale. Ogni nuovo investimento generava ulteriori opportunità di crescita, nuova occupazione per centinaia di famiglie. Anche l'organico ne era la dimostrazione concreta. In quel periodo passammo da circa 250 a oltre 500 collaboratori, costruendo una realtà sempre più articolata, dinamica e internazionale. Dietro quei numeri, però, c'era qualcosa di ancora più importante. C'era la costruzione di una presenza europea sempre più solida. Quello che era una piccola realtà, si era trasformata in un grande imbarcazione che navigava con sicurezza, a vele spiegate e con il vento in poppa. Eravamo presenti direttamente nei principali mercati europei attraverso società controllate e partecipate, mentre una rete di partner e affiliati completava la nostra presenza internazionale.

Viasat stava diventando uno dei pochi *Telematics Service Provider* europei realmente capaci di offrire piattaforme, prodotti e servizi integrati ai grandi clienti internazionali operanti nei settori delle automotive, della logistica, dei trasporti, delle costruzioni e delle assicurazioni. In altre parole, stavamo diventando un vero provider paneuropeo per clienti paneuropei**.** La nostra strategia, tuttavia, non è mai stata guidata dalla semplice volontà di crescere a tutti i costi. Non abbiamo mai inseguito acquisizioni per soddisfare logiche di potere o di dimensione. Ogni operazione nasceva da un preciso progetto industriale. Ogni nuova società doveva portare competenze, esperienze, tecnologie e persone capaci di rendere l'intero Gruppo più forte della semplice somma delle sue parti. In fondo, è proprio questa la differenza tra acquistare aziende e costruire un'impresa. Per questa ragione scegliemmo *Emixis*. Non cercavamo soltanto un nuovo mercato. Cercavamo nuove competenze. La società belga rappresentava un'eccellenza nel settore dei sistemi telematici e, in particolare, nel *Workforce Management***,** grazie a una piattaforma mobile che permetteva alle aziende di organizzare, monitorare e ottimizzare le attività del personale operativo distribuito sul territorio. Era un tassello importante della nostra strategia di diversificazione.

Lo stesso percorso era già iniziato con *CMA Monitoring*, che aveva ampliato la nostra offerta introducendo servizi avanzati di telesorveglianza e sicurezza dedicati a edifici, impianti tecnologici, uffici e abitazioni private. Passo dopo passo, stavamo costruendo un ecosistema tecnologico sempre più completo. Ogni acquisizione aggiungeva nuove competenze. Ogni competenza generava nuovi servizi. Ogni nuovo servizio apriva ulteriori mercati. Era questo il nostro modello di crescita. Ho sempre pensato che un'impresa non si misuri soltanto attraverso il fatturato, gli utili o i margini economici. Il principale asset di un'azienda sono le persone. Sono le loro competenze, la loro passione, la loro capacità di lavorare insieme. La vera quadratura del cerchio nasce proprio dalle sinergie**.** Ogni acquisizione, ogni partnership e ogni nuova iniziativa devono avere un unico obiettivo: mettere in comune le migliori energie, condividere conoscenze, sostenersi reciprocamente e creare un valore superiore a quello che ciascuno potrebbe generare da solo. Solo così un'impresa può continuare a crescere senza perdere la propria identità. Solo così può affrontare il mondo con la forza di un team, con un unico cuore e con un grande sogno condiviso.

Capitolo 39
- 2017 - Viasat compie Trent'anni -

Il 2017 segnò un traguardo importante: Viasat compiva trent'anni. Era nata a Roma nel 1987 come Teleinformatica Sistemi, un'azienda innovativa e per molti aspetti atipica nel panorama italiano, destinata a trasformarsi in una realtà capace di imporsi prima sul mercato nazionale e poi su quello internazionale. Ripensando a quel percorso, mi domandavo spesso cosa ci si sarebbe potuti aspettare da quella giovane impresa nata quasi come una scommessa. Fin dall'inizio tutto ruotava attorno a un'idea semplice ma rivoluzionaria: realizzare il primo antifurto satellitare destinato al mercato consumer. Era un'intuizione che anticipava l'evoluzione della telematica e che avrebbe cambiato il modo di concepire la sicurezza dei veicoli. Attorno a quella tecnologia si sviluppò una storia straordinaria. Si susseguirono, partner e azionisti di assoluto prestigio, tra cui *Telespazio, Com.net* del Gruppo Finmeccanica ed *Europe Assistance*, fino alla joint venture, alla fine degli anni Novanta, tra i due maggiori Gruppi italiani dell'epoca: *Seat*, del Gruppo Telecom, e *Magneti Marelli*, del Gruppo Fiat. Viasat entrò così, da protagonista, nell'Olimpo della cosiddetta *New Economy*. Come scriveva *La Repubblica* il 5 dicembre 2002, la società era destinata alla quotazione sul Nuovo Mercato con una valutazione prossima a 1,5 miliardi di euro, nel pieno dell'entusiasmo per le aziende Internet e per la rivoluzione delle "dot.com". Poi arrivò la grande bolla speculativa. Molte di quelle imprese, considerate fino a pochi mesi prima invincibili, scomparvero nel giro di poco tempo. Nel 2002 scegliemmo di acquisire Viasat attraverso *Exefin*. Fu una delle decisioni più importanti della nostra storia imprenditoriale. Quella che per molti rappresentava una società destinata a soccombere alla crisi della New Economy diventò, all'interno del Gruppo Elem, una realtà solida, capace di creare valore, innovazione e occupazione. Fu una dimostrazione concreta che non è l'etichetta — old economy o new economy — a determinare il successo di un'impresa. Ciò che conta davvero è la capacità di vedere prima degli altri, avere il coraggio di decidere, la passione per ciò che si costruisce e quella dose di buon senso che spesso vale più di qualsiasi teoria finanziaria.

Ancora oggi provo una certa nostalgia pensando a quei periodi. Erano tempi intensi, combattuti, spesso convulsi, durante i quali conquistavamo, una regione dopo l'altra, il mercato italiano. Talvolta mi sentivo un navigatore solitario nella scelta delle rotte da seguire. Non sempre le mie intuizioni venivano comprese immediatamente. Ma, come ogni capitano, sapevo che chi governa una nave deve assumersi la responsabilità di scegliere la direzione, anche quando l'orizzonte è ancora invisibile agli altri. Era arrivato il momento di celebrare quella straordinaria avventura. Ma anche il modo di comunicare era profondamente cambiato. Non bastava più un articolo su una prestigiosa rivista economica. Il mondo della comunicazione si stava trasformando e anche noi volevamo parlare un linguaggio nuovo. Decidemmo così di realizzare un numero speciale della nostra rivista *"Guida alla Sicurezza"*, accompagnandolo con una raccolta delle campagne pubblicitarie che avevano raccontato l'evoluzione di Viasat dagli anni Ottanta fino ai giorni nostri. Rivedere quei filmati significava ripercorrere un pezzo della storia italiana. Sul nostro canale YouTube scorrevano immagini, volti e testimonianze che avevano accompagnato la crescita del marchio, con testimonial come Mike Bongiorno, Fiorello, Carlo Conti, Fabio Fazio, Amadeus, Maurizio Costanzo, Vincenzo Mollica, Simona Ventura e molti altri. Erano i segni di un lungo percorso.

Anche il numero speciale della nostra *"Guida alla Sicurezza"* fu interamente dedicato alle tecnologie emergenti. Parlammo di *Big Data*, di *Internet of Things*, di mobilità intelligente, di *Fleet Management,* di assicurazioni telematiche e delle nuove opportunità offerte dall'elaborazione dei dati per le imprese, le Pubbliche Amministrazioni e i cittadini. Eravamo convinti che il vero valore non risiedesse soltanto nella raccolta delle informazioni, ma nella capacità di trasformarle in conoscenza, servizi e decisioni intelligenti. Era la naturale evoluzione della nostra storia. Dal primo antifurto satellitare ai Big Data. Dalla localizzazione dei veicoli alla gestione intelligente della mobilità. Dalla sicurezza dei mezzi alla sicurezza delle persone. Guardando indietro, quei trent'anni non rappresentavano un punto di arrivo. Erano semplicemente il primo grande capitolo di una storia che sembrava pronta a raggiungere nuovi orizzonti.

Capitolo 40
- Da Occidente a Oriente -

L'Europa è molto più vasta e complessa di quanto si possa immaginare. Oggi attraversarla in automobile è relativamente semplice. Basta impostare la destinazione sul navigatore satellitare e lasciarsi guidare lungo strade e autostrade. Per mare, invece, occorrono ancora una bussola, una carta nautica e l'esperienza di un buon marinaio, capace di leggere il vento, interpretare le rotte e fare correttamente il punto nave. In fondo, anche il nostro lavoro seguiva la stessa logica. Nel mondo della telematica esistono mappe digitali che non rappresentano soltanto città, strade e confini geografici, ma diventano uno strumento indispensabile per conoscere, in tempo reale, la posizione di migliaia di veicoli che ogni giorno percorrono l'Europa. Grazie ai dispositivi satellitari progettati e prodotti da *Vem Solutions*, alle piattaforme telematiche sviluppate per Viasat e alle cartografie digitali, eravamo in grado di localizzare con precisione i mezzi dei nostri clienti, seguirne gli spostamenti e assisterli tempestivamente in caso di emergenza, incidente o semplice necessità operativa. Dietro quella apparente semplicità si nascondeva una tecnologia estremamente complessa. Non bastava conoscere la posizione geografica di un veicolo. Occorreva interpretare correttamente le coordinate satellitari, integrarle con le mappe digitali, gestire milioni di dati e trasformarli, in pochi secondi, in informazioni utili per garantire sicurezza, assistenza e continuità operativa. La telematica satellitare rappresentava ormai il cuore pulsante di questo ecosistema. Ma la tecnologia, da sola, non sarebbe mai stata sufficiente. Per assistere realmente un cliente che viaggia dall'Atlantico fino ai Balcani, servono anche persone. Operatori preparati. Tecnici specializzati. Centrali Operative distribuite sul territorio. Professionisti capaci di parlare la lingua del cliente, conoscere le normative locali e intervenire rapidamente quando necessario. Fu proprio questa visione a spingerci verso una nuova acquisizione.

Nel maggio del 2017 il Gruppo completò l'acquisizione della società bulgara *Icom Ltd*, proprietaria del marchio *Euro GPS*, realtà già affermata nei mercati della Bulgaria, della Macedonia e della Serbia. Da questa operazione nacque *Viasat Technology*, destinata a diventare uno dei principali fornitori di tecnologie GPS e sistemi telematici dell'Europa orientale, con competenze specifiche nella gestione delle flotte, del trasporto pubblico e privato e nello sviluppo di sistemi intelligenti per la mobilità. L'investimento si inseriva perfettamente nel nostro piano di crescita internazionale. Non si trattava semplicemente di aggiungere un'altra società al Gruppo. Significava rafforzare ulteriormente la nostra presenza nell'Europa orientale e completare una rete operativa capace di garantire gli stessi standard qualitativi ai clienti che viaggiavano in qualsiasi parte del continente. Con il passare degli anni avevamo imparato che i grandi clienti internazionali non cercano semplicemente un fornitore globale. Hanno bisogno di un partner che sappia essere contemporaneamente globale e locale. Globale nelle tecnologie e negli standard qualitativi. Locale nella capacità di comprendere le specificità di ogni Paese, la lingua, le normative, le abitudini operative e le esigenze dei singoli mercati. Era proprio questa la forza del nostro modello. Da una parte un'unica strategia, un'unica piattaforma tecnologica e un'unica prospettiva. Dall'altra una rete di società locali, profondamente radicate nel proprio territorio, capaci di interpretarne rapidamente i cambiamenti e trasformarli in opportunità. Questa era, per me, la vera sinergia. L'equilibrio tra il globale e il locale. Tra la forza di un grande Gruppo internazionale e la competenza di chi conosce profondamente il proprio mercato.

Guardando il percorso compiuto, mi rendevo conto che ogni acquisizione aveva aggiunto qualcosa di diverso. Non soltanto fatturato o nuovi clienti. Aveva portato ulteriori competenze, esperienze, persone, culture e modi differenti di affrontare il lavoro, ma anche nuove complessità. Ed era proprio questa contaminazione ad aver reso il Gruppo sempre più dinamico, solido e capace di adattarsi con rapidità ai continui cambiamenti del mercato. In fondo, anche questa era una forma di navigazione. Ogni nuova rotta ampliava i nostri orizzonti. Ogni porto raggiunto ci preparava al viaggio successivo. Perché un'impresa che smette di esplorare nuovi mercati finisce, inevitabilmente, per perdere la capacità di immaginare il proprio avvenire.

Capitolo 41
- Oltre l'Orizzonte - Oltre i confini -

La strategia di sviluppo internazionale aveva acceso in tutti noi entusiasmo, energia e una straordinaria voglia di guardare sempre più lontano. Ormai la logica del *"tirare i remi in barca"* non aveva alcun senso. Chi ama il mare sa bene che il punto più affascinante non è quello già raggiunto, ma quello che si intravede oltre l'orizzonte, ancora tutto da esplorare. Era lì che volevamo arrivare. Il 2018 rappresentò il culmine di questo viaggio. In pochi mesi il Gruppo si rafforzò con ulteriori tre importanti acquisizioni internazionali: *Locster* in Francia, *Detector* in Spagna e *TrackIT Consulting* in Portogallo. Tre aziende diverse, accomunate da un patrimonio di competenze, tecnologie e persone che andavano ad arricchire il progetto industriale che stavamo costruendo. Con queste operazioni arrivammo a diciotto acquisizioni concluse con successo. Non era soltanto un numero. Era la dimostrazione concreta che un'impresa nata quarant'anni prima in un piccolo laboratorio di Venaria Reale poteva diventare uno dei principali operatori telematici indipendenti d'Europa. Il Gruppo era ormai presente direttamente in Italia, Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Regno Unito, Romania, Bulgaria e Polonia, oltre a operare attraverso partner e distributori in numerosi altri Paesi del mondo.

Ogni nuova acquisizione nasceva da mesi di studio, analisi e confronto. In questo percorso fu determinante il lavoro svolto insieme ai professionisti di Nash Advisory e a Marco Petrone, impegnato nell'individuare le migliori opportunità di sviluppo e le possibili sinergie industriali. Ma ciò che più mi rendeva orgoglioso non erano le dimensioni raggiunte. Era il modo con cui stavamo crescendo. Non arrivavamo nei diversi Paesi con l'atteggiamento del conquistatore. Non volevamo cancellare identità, culture o competenze. Al contrario, cercavamo di valorizzarle, mettendo in comune esperienze, tecnologie e persone, nella convinzione che il risultato dell'insieme fosse sempre superiore alla semplice somma delle singole aziende. Il cuore del Gruppo continuava a battere in Italia. Da Venaria Reale partivano le idee, i nuovi prodotti, le piattaforme software, le strategie industriali e la visione tecnologica che progressivamente si diffondeva nelle società del Gruppo.

Per me era motivo di profondo orgoglio vedere un'azienda italiana crescere all'estero proprio negli anni in cui molte eccellenze nazionali venivano assorbite da grandi gruppi stranieri. Noi avevamo scelto una strada diversa. Non volevamo vendere un sogno. Volevamo costruirlo. Ripensando oggi a quella stagione, provo ancora la stessa emozione. Eravamo convinti che il meglio dovesse ancora arrivare. Avevamo il vento in poppa, una squadra motivata, una visione condivisa e la sensazione che nessun traguardo fosse irraggiungibile. In quel momento non potevamo ancora immaginare che, proprio quando il mare sembrava finalmente calmo e favorevole, all'orizzonte stava già prendendo forma la più difficile della nostra storia.

Capitolo 42
- VEM Solutions, l'Evoluzione delle Idee -

L'universo evolve continuamente. Così il mondo, la natura, le persone e le imprese. Ciò che esiste oggi, ieri non esisteva e nessuno può sapere con certezza come sarà il domani. L'evoluzione è diventata sempre più rapida, quasi frenetica. Starle dietro significa mettersi continuamente in discussione, ripensare il proprio modo di lavorare, comprendere i cambiamenti e avere il coraggio di reinventarsi ogni giorno. Grandi rivoluzioni come l'Internet of Things, la Digital Transformation e l'intelligenza distribuita stavano imponendo alle imprese di ripensare il modo di progettare prodotti, sviluppare servizi e creare valore. Secondo gli studi dell'Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano, le maggiori opportunità riguardavano gli ecosistemi "Smart": Smart Car, Smart Logistics, Smart City, mobilità intelligente, gestione delle flotte e sicurezza delle persone e dei beni. La vera sfida, però, non consisteva più soltanto nello sviluppo della tecnologia. La differenza l'avrebbe fatta la capacità di leggere, interpretare e valorizzare l'enorme quantità di dati generati ogni giorno dai dispositivi connessi. I dati, da soli, non producono valore. È l'intelligenza, umana e artificiale, che li trasforma in conoscenza, decisioni strategiche e nuovi servizi. Per questo ritenevo fondamentale continuare a investire nella ricerca, valorizzare i giovani talenti e rafforzare il dialogo con il mondo universitario. Ogni tanto mi tornavano in mente, con un sorriso, le parole del mio primo e unico datore di lavoro. Quando gli chiesi quale futuro immaginasse per l'elettronica applicata all'industria, mi rispose, nel suo dialetto piemontese: «L'elettronica a intrerà mai inta fabrica... l'automassion a s'fa mac coi relè.» ("L'elettronica non entrerà mai nelle fabbriche... l'automazione si fa con i relè.") Fu una previsione clamorosamente smentita dalla storia. Quell'azienda del Gruppo Comau-Fiat, nella quale avevo iniziato come semplice cablatore, oggi non esiste più. Eppure, fu proprio lì che imparai il mestiere e trovai le basi per realizzare, qualche anno dopo, il piccolo laboratorio nel garage di casa dal quale nacque la Elem.

Il futuro, ne ero convinto, non si sarebbe giocato soltanto sulla progettazione dei dispositivi elettronici, ma sulla capacità di trasformare miliardi di dati in conoscenza, migliorando la sicurezza delle persone, l'efficienza dei processi e la qualità delle decisioni. Da queste riflessioni maturò, nel 2018, la decisione di unire Elem e Vem, dando vita a *VEM Solutions*. Non si trattava semplicemente di una fusione societaria, ma della naturale evoluzione di un lungo percorso imprenditoriale. Nacque così quella che mi piaceva definire la *Fabbrica delle Idee:* una realtà composta da oltre 120 tecnici, ingegneri e specialisti, distribuiti tra Venaria Reale, Roma e Busto Arsizio, capace di operare sia a supporto delle società del Gruppo sia direttamente sui mercati internazionali. L'ambizione era chiara: creare un player tecnologico flessibile e competitivo, capace di integrare Internet of Things, Big Data, Business Intelligence, elettronica embedded, hardware, firmware e software, valorizzando il patrimonio di competenze costruito nel tempo. VEM Solutions nasceva dall'unione di due grandi esperienze. Da una parte la Elem, fondata nel 1974 e cresciuta fino a diventare un punto di riferimento nella progettazione e produzione elettronica; dall'altra le competenze sviluppate da Viasat nelle tecnologie telematiche, nella localizzazione satellitare e nei servizi digitali. La fusione di queste due anime rappresentava molto più della somma delle rispettive competenze.

Era la nascita di un centro tecnologico capace di affrontare uno dei mercati più promettenti del futuro. La nuova società poteva inoltre contare su consolidate collaborazioni con università, centri di ricerca e istituti di formazione. Ho sempre creduto che il rapporto tra impresa e mondo accademico dovesse essere uno scambio reciproco: l'università forma i talenti del futuro, l'impresa offre loro l'opportunità di trasformare la conoscenza in innovazione concreta. Per noi la ricerca non è mai stata una semplice funzione aziendale. È sempre stata parte della nostra identità, scritta nel nostro DNA. Negli anni successivi VEM Solutions sarebbe diventata il vero centro tecnologico dell'intero Gruppo, il luogo nel quale sarebbero nate molte delle innovazioni più importanti, ma anche quello in cui il destino avrebbe iniziato a mettere alla prova tutto ciò che avevamo costruito.

Capitolo 43
- Pensare Globale - Agire Locale -

Ma cosa significa davvero innovare? Che cosa vuol dire essere un'impresa virtuosa? E soprattutto, come si può conciliare la crescita economica con principi etici e morali che vadano oltre la semplice ricerca del profitto? Sono domande alle quali non esistono risposte semplici. Ogni imprenditore dovrebbe porsene molte volte nel corso della propria esistenza, perché è proprio da queste riflessioni che dipendono le scelte che determinano l'avvenire di un'impresa. Se è sbagliato inseguire esclusivamente il profitto, sarebbe altrettanto pericoloso ignorare la realtà economica. Un'azienda deve produrre ricavi, controllare i costi, generare margini, investire, innovare e consolidare la propria organizzazione. Solo creando valore può continuare a produrre lavoro, sviluppo e nuove opportunità. Limitarsi ad amministrare ciò che già esiste significa, prima o poi, iniziare a declinare. Un'impresa vive solo se continua a evolversi. Nel corso della mia esperienza ho imparato che uno degli elementi più importanti per crescere è rappresentato dalle sinergie. È una parola antica, di origine greca, che significa collaborazione, cooperazione, capacità di lavorare insieme per raggiungere un obiettivo comune. La sinergia nasce quando persone con competenze diverse mettono da parte gli interessi personali per costruire qualcosa di più grande. Accade tra uffici della stessa azienda, tra progettisti e tecnici, tra produzione e commerciale, tra ricerca e mercato. Ma può nascere anche tra imprese differenti, tra culture diverse e persino tra nazioni. È proprio questa la sinergia che ho sempre cercato. Perché il vero valore non nasce dalla semplice somma delle competenze, ma dalla loro integrazione. Due più due, qualche volta, può davvero fare cinque. Naturalmente tutto questo non accade per caso. La sinergia è prima di tutto una questione di volontà. Occorre avere il coraggio di collaborare, di ascoltare, di fidarsi, di mettere in discussione le proprie convinzioni e, qualche volta, di rinunciare a un modesto vantaggio immediato per costruire un risultato molto più grande nel tempo. Significa prendere decisioni che, a prima vista, possono apparire rischiose o persino folli, ma che si rivelano quelle giuste perché guardano lontano.

Costruire un'impresa significa proprio questo. Non inseguire il risultato di oggi, ma creare fondamenta solide sulle quali altri potranno continuare a costruire domani. È questa la filosofia che ho imparato nel definire "*glocale*". Pensare globale. Agire locale. Una formula semplice, ma straordinariamente attuale. Con la crescita internazionale, Viasat era ormai diventata un Gruppo europeo, presente direttamente in numerosi Paesi e capace di operare su mercati sempre più vasti. Sarebbe stato però un grave errore immaginare di esportare semplicemente un modello italiano senza comprendere le caratteristiche dei singoli territori. Ogni Paese possiede una propria cultura, una propria storia, un diverso modo di lavorare, differenti sensibilità e differenti esigenze. Per questo motivo abbiamo sempre cercato di mantenere un equilibrio tra un percorso strategico comune e il rispetto delle competenze locali. Il Gruppo definiva gli indirizzi, la tecnologia e gli obiettivi. Le società locali contribuivano con la conoscenza del mercato, della lingua, delle normative e delle relazioni costruite nel tempo. Questa integrazione rappresentava la nostra vera forza competitiva. Non volevamo costruire un'organizzazione centralizzata che imponesse regole dall'alto. Volevamo creare una comunità di imprese capace di condividere conoscenze, esperienze e opportunità, lasciando a ciascuna realtà la possibilità di valorizzare le proprie eccellenze. Anche questa era innovazione. Non solo tecnologica. Ma organizzativa, culturale e soprattutto umana. Perché alla fine le tecnologie possono essere acquistate, copiate o superate. Le persone, la loro passione, la loro competenza e la loro capacità di lavorare insieme restano invece il patrimonio più prezioso che un'impresa possa costruire. Ed è proprio questo il significato più autentico del nostro percorso. Creare opportunità non soltanto per il Gruppo, ma anche per i giovani talenti che cercano un'opportunità, per i territori che ci ospitano, per i partner che condividono i nostri progetti e, soprattutto, per le persone che ogni giorno utilizzano le nostre tecnologie. Perché ogni grande innovazione, prima ancora di essere un prodotto, deve migliorare concretamente la vita di qualcuno.

Capitolo 44
- Fleet Management - Waste Management - Smart City -

Nel corso degli anni ho maturato una convinzione sempre più forte: un'impresa non dovrebbe limitarsi a produrre utili, ma contribuire concretamente al miglioramento della società nella quale opera. Innovare significa certamente sviluppare nuove tecnologie, ma soprattutto utili e metterle al servizio delle persone. Significa trasformare competenze, esperienza e capacità di risolvere problemi in strumenti utili per migliorare la qualità della vita, creare lavoro, sostenere la crescita economica e rendere più efficienti i servizi pubblici. Questa è sempre stata la nostra idea di innovazione. Proprio osservando l'evoluzione dei nostri sistemi telematici, ci rendemmo conto che le tecnologie sviluppate per la gestione delle flotte aziendali potevano trovare applicazione anche in ambiti completamente diversi. Uno fra tutti, quello dei servizi ambientali. Il controllo dei mezzi per la raccolta dei rifiuti, l'ottimizzazione dei percorsi, la certificazione delle attività svolte e la gestione dei servizi rappresentavano, in fondo, problematiche molto simili a quelle affrontate quotidianamente nel Fleet Management. Da questa intuizione nacque una nuova opportunità di sviluppo.

Il Gruppo iniziò a operare nel settore del *Waste Management* già nel 2016, con l'ingresso di *DataMove*, società specializzata nello sviluppo della piattaforma software *Siunet*, dedicata alla gestione, al monitoraggio e alla certificazione dei servizi ambientali svolti dagli operatori del settore. Due anni più tardi, nel maggio del 2018, questa strategia fu ulteriormente rafforzata con l'acquisizione della maggioranza di *Anthea*, azienda specializzata nella progettazione e gestione dei servizi ambientali. L'integrazione tra Anthea, DataMove e Viasat diede origine ad un ecosistema capace di presidiare l'intera filiera dei servizi ambientali. Non si trattava semplicemente di mettere insieme tre aziende. L'obiettivo era creare una piattaforma integrata nella quale competenze diverse lavorassero come un unico sistema, offrendo alle Pubbliche Amministrazioni e agli operatori del settore strumenti innovativi per la gestione dei rifiuti, la tariffazione puntuale, il controllo operativo dei servizi e l'ottimizzazione delle attività sul territorio. Ancora una volta erano le competenze a creare valore. L'esperienza maturata nella telematica satellitare, unita alle competenze specifiche nel settore ambientale, consentiva di sviluppare soluzioni che aumentavano efficienza, qualità del servizio e competitività. Nel 2019 questo percorso evolutivo trovò naturale compimento con l'incorporazione di *DataMove* e *Anthea* in Viasat Group, dando origine a due nuove Business Unit dedicate rispettivamente al Fleet Management e al Waste Management. Ma il progetto non si fermava qui.

La nostra visione delle città del futuro era molto più ampia. Per questo motivo il Gruppo completò un'ulteriore acquisizione strategica con l'ingresso di *Helian*, società altamente specializzata nello sviluppo di sistemi hardware e software per la sicurezza della circolazione stradale e per il monitoraggio intelligente del territorio. Tra le soluzioni più innovative sviluppate da Helian figurava *Street Control*, un sistema capace di supportare le amministrazioni pubbliche nel controllo automatico della mobilità urbana. Attraverso queste tecnologie diventava possibile verificare in tempo reale la copertura assicurativa dei veicoli, il rispetto delle revisioni periodiche, la regolarità della sosta e numerosi altri aspetti fondamentali per la sicurezza stradale. Parallelamente, la stessa infrastruttura tecnologica consentiva di monitorare parametri ambientali sempre più importanti: qualità dell'aria, emissioni, stato delle infrastrutture, condizioni della viabilità e livelli di congestione del traffico. Si delineava così un nuovo modello di città. Una *Smart City*, capace di utilizzare i dati raccolti sul territorio per migliorare i servizi pubblici, ottimizzare le risorse disponibili, ridurre gli sprechi e aumentare la sicurezza dei cittadini. Era questa la naturale evoluzione della telematica. Non più soltanto localizzare un veicolo o proteggerlo da un furto, ma mettere in relazione mezzi, infrastrutture, persone e territorio attraverso un ecosistema digitale intelligente. Ancora una volta la tecnologia diventava uno strumento e non un fine. Uno strumento capace di rendere le città più vivibili, più sicure, più sostenibili e più efficienti. Perché innovare significa proprio questo: utilizzare le idee per creare valore non soltanto per un'azienda, ma per l'intera collettività

Capitolo 45
- Cambio di Passo –

Il 2018 rappresentò il punto più alto del percorso di crescita iniziato molti anni prima. Fu l'anno in cui il disegno strategico perseguito con determinazione trovò piena conferma nei risultati industriali, economici e organizzativi del Gruppo. Le numerose acquisizioni realizzate negli anni avevano trasformato Viasat da realtà nazionale a protagonista europeo della telematica. Ricavi, marginalità e capacità di generare valore raggiunsero i livelli più elevati della nostra storia. Guardandomi indietro, avevo la consapevolezza che nulla fosse accaduto per caso. Era il risultato di una visione perseguita con costanza, investendo continuamente nelle persone, nell'innovazione e nello sviluppo, prima nazionale e a seguire, internazionale. L'Annual Report di quell'anno raccontava con orgoglio questo percorso. Viasat era ormai riconosciuta tra i principali operatori telematici indipendenti europei, grazie a un modello di business fondato sulla continua evoluzione tecnologica, sulla diversificazione dei mercati e sulla capacità di trasformare le idee in prodotti e servizi innovativi. Più dei risultati economici, però, stava cambiando il nostro modo di pensare. Compresi che la sfida successiva non sarebbe stata soltanto tecnologica, ma soprattutto organizzativa e culturale. Un Gruppo diventato ormai internazionale aveva bisogno di una struttura capace di evolvere con la stessa velocità dei mercati. Per questo iniziammo a promuovere un modello manageriale fondato non su semplici amministratori, ma su persone capaci di creare sviluppo, assumersi responsabilità e guidare il cambiamento. Mi piaceva definirli *"Intraprenditori Sviluppatori Delegati"*, perché il loro compito non era gestire l'esistente, ma costruire il futuro. Fu proprio in quel momento che maturò una delle decisioni più importanti della nostra storia.

Decidemmo di riaprire il progetto di quotazione in Borsa, interrotto nel 2007, affidando a *Jefferies* e *UBI Banca* il ruolo di Global Coordinator per valutare il percorso verso l'IPO e una possibile Business Combination con uno dei principali player internazionali del settore. Per tutto il 2019 questa iniziativa assorbì gran parte delle energie del Gruppo. Business plan, due diligence, incontri con investitori, advisor e grandi operatori internazionali scandivano ormai le nostre giornate. Non era semplicemente un progetto finanziario. Era un vero cambio di paradigma. Significava ripensare il modo di governare l'azienda, adottare nuovi modelli organizzativi, rafforzare le sinergie, migliorare la comunicazione verso il mercato e prepararsi a competere in uno scenario completamente diverso. Ricordo ancora il messaggio che rivolsi ai manager. La quotazione rappresentava una straordinaria opportunità di crescita professionale prima ancora che economica. Ma avrebbe richiesto convinzione, responsabilità e soprattutto la capacità di lavorare come una vera squadra. Nessun traguardo sarebbe stato raggiunto dal singolo. Lo avevamo imparato in oltre quarant'anni di storia: i risultati più importanti nascono sempre dall'intelligenza collettiva, dalla fiducia reciproca e dalla condivisione degli obiettivi. Per questo conclusi quel messaggio con una frase che sintetizzava perfettamente il nostro spirito: *One Team. One Dream.*

Alla fine di ogni anno organizzavamo le tradizionali cene del ringraziamento con tutti i collaboratori di Torino e Roma. Erano molto più di una semplice festa aziendale. Erano il momento in cui si celebravano il lavoro svolto, le amicizie costruite e il senso di appartenenza che aveva accompagnato la crescita del Gruppo. Guardando negli occhi tante persone che avevano condiviso con me una parte importante della vita lavorativa, sentivo crescere una convinzione. Era arrivato il momento di un'ulteriore accelerazione. Il vento sembrava finalmente favorevole. Bisognava avere il coraggio di cogliere quell'occasione. *Carpe Diem***.**

Capitolo 46
- Il Futuro del Gruppo -

Una delle domande che più spesso mi veniva rivolta era semplice solo in apparenza: «*Chi guiderà il Gruppo Viasat nel futuro?»* È un interrogativo che ogni imprenditore, prima o poi, deve affrontare. Costruire un'azienda richiede passione, sacrificio e determinazione. Garantirne la continuità è una sfida ancora più difficile. Ho sempre immaginato che il futuro del Gruppo sarebbe stato affidato, in modo naturale, alle nuove generazioni della famiglia. Era il desiderio di ogni padre: vedere i propri figli e nipoti raccogliere il testimone e portare ancora più lontano quanto costruito con tanti sacrifici. Marco, dopo sette anni trascorsi lavorando al mio fianco e dopo aver condiviso il complesso percorso della quotazione in Borsa, comprese però che la propria vocazione professionale era diversa dalla mia. Infatti, scelse di dedicarsi con entusiasmo al mondo della finanza straordinaria, delle fusioni, delle acquisizioni e delle strategie di sviluppo internazionale, contribuendo alla nascita di *Nash Advisory*. Non vissi quella scelta come una rinuncia, ma come una naturale evoluzione del suo percorso professionale. Continuammo infatti a lavorare insieme, pur con responsabilità differenti. Io rimasi concentrato sullo sviluppo industriale del Gruppo, sulla crescita delle tecnologie, dei prodotti e delle persone. Marco, invece, seguiva con particolare attenzione gli aspetti finanziari, le operazioni di M&A e la holding di famiglia, con un respiro più internazionale. In qualche modo ci eravamo divisi i compiti: io continuavo a costruire dall'interno, sviluppando competenze, prodotti e organizzazione; lui guardava soprattutto alle opportunità di crescita esterna, alle alleanze strategiche e ai nuovi scenari globali.

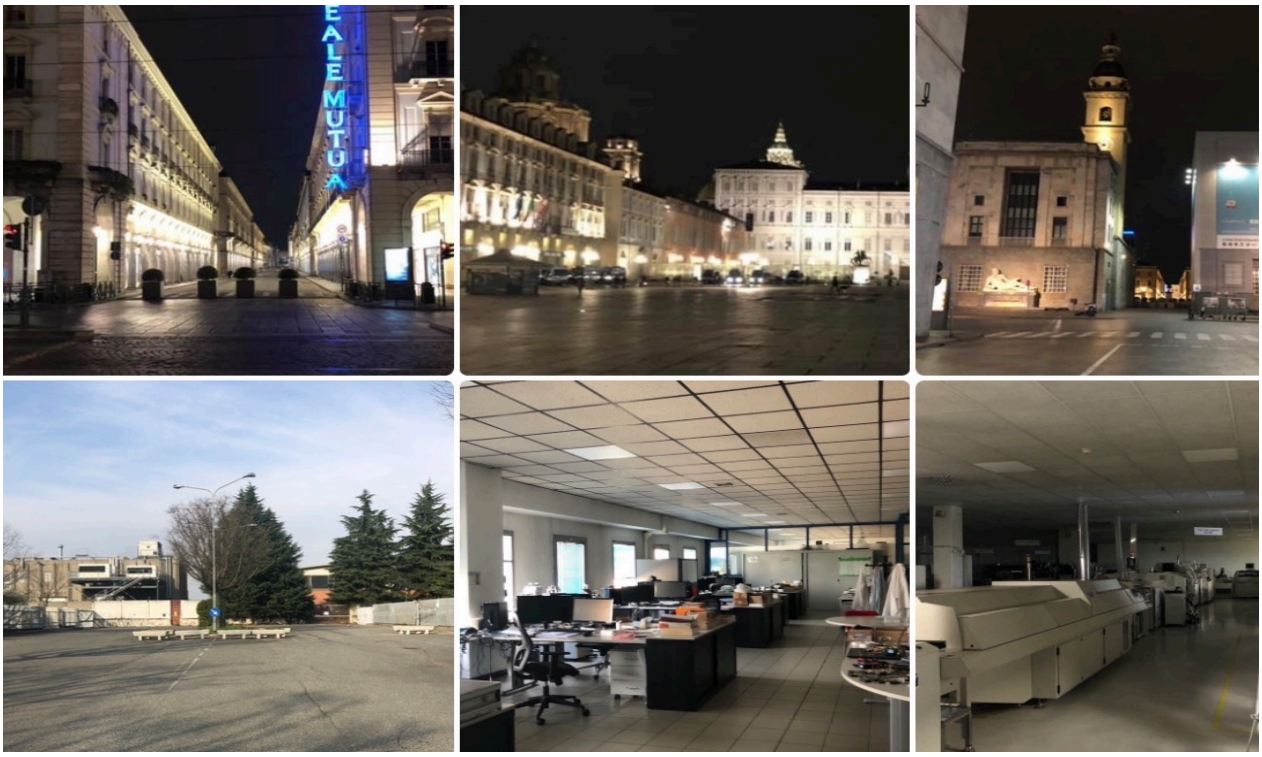
Erano due approcci differenti, ma accomunati dallo stesso obiettivo: far crescere il Gruppo. Su un tema, tuttavia, le nostre sensibilità erano diverse. Io ho sempre creduto nella figura dell'imprenditore come guida naturale e verticale dell'impresa. La storia della Elem prima e di Viasat poi era nata così: una struttura snella, fortemente orientata alla responsabilità diretta, alla rapidità decisionale e alla capacità di assumersi personalmente il peso delle scelte più difficili. Marco, invece, guardava con interesse ai grandi gruppi internazionali, convinto che il futuro avrebbe richiesto organizzazioni sempre più manageriali, capaci di crescere anche oltre la figura del fondatore. Ne parlavamo spesso. Più che confronti erano dialoghi tra due generazioni diverse, entrambe animate dalla stessa passione, ma con prospettive differenti. Io vedevo nell'imprenditore il motore del cambiamento. Lui vedeva nella crescita manageriale il presupposto indispensabile per affrontare mercati sempre più globali. Non consideravo sbagliata la sua visione, semplicemente apparteneva a una generazione diversa dalla mia. Condividevamo però una convinzione fondamentale: il futuro del Gruppo non avrebbe mai dovuto dipendere da una sola persona. Per questo motivo iniziammo a investire con ancora maggiore convinzione nella crescita delle nostre risorse migliori, favorendo un progressivo ricambio generazionale e responsabilizzando sempre di più i collaboratori che dimostravano competenza, passione e spirito d'iniziativa.

Fu questo il seme che diede origine a un nuovo paradigma organizzativo: il passaggio da un modello fortemente centrato sull'imprenditore a un'organizzazione manageriale, nella quale responsabilità, competenze e capacità decisionali fossero sempre più distribuite e condivise. Sapevo, però, che un'organizzazione non si costruisce con un organigramma. Fiducia, competenze, senso di appartenenza e valori comuni richiedono anni di lavoro, di esempi e di esperienze condivise. Era questa la nuova sfida che immaginavamo per il futuro. Non trovare un semplice successore, ma costruire una comunità di persone capace di custodire una visione, farla evolvere e affrontare insieme le trasformazioni che il tempo avrebbe inevitabilmente portato. Perché le imprese non sopravvivono grazie a un solo uomo. Vivono quando i loro valori diventano patrimonio di un'intera organizzazione. I fondatori passano; le idee, se condivise, possono attraversare le generazioni e continuare a creare futuro. Non potevo immaginare che, di lì a poco, il destino avrebbe messo a dura quella visione, cambiando profondamente il corso della mia vita e la storia del Gruppo.

6. Futuro sospeso

Il futuro non arriva mai all'improvviso. Spesso lascia segnali deboli che soltanto il tempo permette di comprendere e interpretare. Gli anni Venti si aprono con uno scenario apparentemente contraddittorio: mentre la pandemia rallenta economie, mercati e relazioni sociali, le prospettive della telematica, dell'Internet of Things e della mobilità connessa continuano a crescere con ritmi straordinari. Secondo le principali analisi internazionali, il mercato globale della telematica per veicoli commerciali era destinato a più che triplicare nell'arco di pochi anni, trainato dalla digitalizzazione, dai servizi connessi e dalla crescente domanda di sicurezza e sostenibilità. Eppure, dietro queste prospettive favorevoli, iniziavano ad emergere nuove complessità: trasformazioni geopolitiche, cambiamenti organizzativi, accelerazioni tecnologiche e profonde riflessioni sul futuro delle imprese e delle persone.

In questa parte del racconto il tempo sembra quasi sospendersi. Il lockdown, le trasformazioni globali e i cambiamenti sociali si intrecciano con la straordinaria visione del futuro rappresentata dal viaggio immaginario di Marco nel 2050: un futuro ricco di progresso, tecnologia e fiducia nell'uomo, destinato però a confrontarsi con eventi che nessuno avrebbe mai potuto prevedere. Talvolta il destino non cambia direzione all'improvviso. Inizia semplicemente a preparare, in silenzio, la rotta successiva.



Capitolo 47
- Lockdown, Ghost Town -

Il 31 dicembre 2019 la Cina, con un ritardo che avrebbe alimentato infinite polemiche, comunicò al mondo la comparsa di un focolaio di polmoniti atipiche di origine virale. Le prime notizie parlavano di un mercato di animali vivi e prodotti ittici nella città di Wuhan, non lontano da uno dei più importanti centri di ricerca virologica del Paese. Per settimane si rincorsero ipotesi, dubbi e ricostruzioni contrastanti. Poi arrivò la conferma. Il nuovo coronavirus si trasmetteva da uomo a uomo. Nasceva ufficialmente il COVID-19. Il 23 gennaio 2020 oltre sessanta milioni di persone entrarono nel primo grande lockdown della storia moderna. Wuhan divenne una città fantasma: strade deserte, attività chiuse, trasporti fermi, persone recluse nelle proprie abitazioni. Sembrava una scena tratta da un film di fantascienza. Pochi immaginavano che, nel giro di poche settimane, quello scenario sarebbe diventato anche il nostro. Il 21 febbraio venne individuato in Italia il cosiddetto "paziente zero" a Codogno. Nel giro di pochi giorni i contagi esplosero in Lombardia e Veneto. Bergamo, Brescia e Vo' Euganeo diventarono simboli di una tragedia senza precedenti. L'8 marzo l'Italia entrò in *lockdown*. Comprendemmo la gravità della situazione e decidemmo di anticipare le disposizioni governative, introducendo lo *smart working* operativo. Per la prima volta mi ritrovai costretto a dirigere un'azienda rimanendo chiuso in casa. Organizzammo una nuova modalità di lavoro, definendo una roadmap con obiettivi, priorità e verifiche continue. Sentivamo il dovere di trasmettere un messaggio di responsabilità a tutti i collaboratori. Dicevamo che la salute delle persone veniva prima di tutto.

Dopo circa un mese di isolamento, aumentava la mia inquietudine. Non riuscivo più a sopportare quella lontananza. Mi mancavano gli uffici. Mi mancavano i reparti. Mi mancavano le mie persone. Sentivo il richiamo della fabbrica. Come Ulisse attratto dal canto delle sirene, non riuscii a resistere. Una mattina salii in macchina e percorsi il tragitto che avevo compiuto migliaia di volte. Dalla collina torinese scesi verso la città. Attraversai Torino in direzione dello Juventus Stadium e proseguii verso Venaria Reale. Quello che vidi lungo il percorso fu qualcosa che non dimenticherò mai. Le ambulanze correvano a sirene spiegate. Le strade erano completamente deserte. I negozi avevano le serrande abbassate. I semafori lampeggiavano inutilmente. I monumenti sembravano appartenere a una città abbandonata. La laboriosa Torino era diventata una *Ghost Town*. La scena più impressionante mi apparve entrando in via Aosta. Quella strada, normalmente affollata di automobili e collaboratori, era completamente vuota. Non una macchina. Non una persona. Non un rumore. Mi fermai nel mezzo della carreggiata. Scesi dall'auto. Guardai smarrito intorno a me. Sentii un nodo stringermi lo stomaco. Scattai alcune fotografie con il cellulare. Volevo conservare la testimonianza di quel momento irreale. Per qualche istante mi mancò persino il respiro. Risalii in macchina con gli occhi lucidi ed entrai nel parcheggio aziendale. Disattivai l'antifurto. Salii la scalinata che conduceva al mio ufficio. Il silenzio era assoluto. Nessuno al centralino. Nessuno nei corridoi. Nessuno in segreteria. Nessun saluto ricorrente: *«Buongiorno Presidente!»* Ogni passo aumentava il senso di vuoto. Decisi allora di attraversare tutta la fabbrica. Camminai lentamente tra gli uffici. Visitai i reparti. Entrai nelle aree produttive. Tutto era immobile. Le linee di produzione erano spente. Le sale normalmente piene di tecnici e operatori apparivano improvvisamente prive di vita. Arrivando nel reparto SMT mi sembrò di sentire una voce. Per un istante pensai che fosse rimasto qualche tecnico impegnato nella manutenzione degli impianti. Accelerai il passo. Poi svoltai l'angolo. Davanti a me trovai il grande totem multimediale dell'officina, rimasto acceso. Sul monitor scorrevano ininterrottamente i filmati istituzionali della VEM. La voce che avevo sentito era proprio la mia. Sul video comparivo con il camice bianco antistatico mentre presentavo una *SlimBox* illustrandone le caratteristiche tecniche. Rimasi immobile. Era una sensazione quasi irreale. Ero solo. Eppure, parlavo con me stesso. La mia immagine sembrava riflettersi in uno schermo che continuava a raccontare un'azienda improvvisamente sospesa nel vuoto. Intorno a me le linee automatiche tacevano. Quelle macchine che normalmente riempivano la fabbrica di suoni ritmati sembravano addormentate. Quasi volessero chiedere aiuto. Sentii gli occhi riempirsi di lacrime. Rimasi fermo per alcuni minuti. Poi feci un lungo respiro. Guardai ancora una volta quella fabbrica vuota. E nel silenzio più assoluto pronunciai ad alta voce la frase che, in quei giorni, milioni di persone ripetevano per trovare coraggio: *«Noi ce la faremo.»*

Capitolo 48
- L'Incubo -

Il 2020 sarà ricordato come uno degli anni più drammatici della storia del dopoguerra. Un virus sconosciuto si diffuse in pochi mesi in tutto il pianeta, provocando milioni di contagi e oltre tre milioni di vittime. Errore umano, incidente di laboratorio o ribellione della natura? Ancora oggi il dibattito rimane aperto. Quella pandemia cambiò il mondo e la vita di ciascuno di noi. Intere famiglie furono travolte dal dolore. Migliaia di persone morirono sole, senza poter stringere la mano ai propri cari, senza un ultimo abbraccio e, spesso, senza neppure un funerale. Scene impensabili entrarono nelle nostre case attraverso i telegiornali, lasciando un profondo senso di impotenza e di smarrimento. Anche la nostra famiglia visse giorni di grande angoscia. Mio consuocero Saverio rimase intubato per oltre un mese, sospeso tra la vita e la morte. A metà ottobre anche mia moglie iniziò ad accusare una tosse persistente e una febbre che non accennava a diminuire: erano i sintomi che, in quei mesi, tutti avevamo imparato a temere. Il tampone molecolare confermò la positività al Covid-19. Furono giorni di grande preoccupazione. L'assistenza sanitaria era sotto enorme pressione e, salvo i casi più gravi, l'impressione era quella di essere lasciati soli ad affrontare la malattia. Vivemmo quelle settimane affidandoci al buon senso, alle cure domiciliari e alla speranza. Fortunatamente, dopo alcuni giorni, le condizioni di Gianna iniziarono a migliorare, evitando il ricovero ospedaliero. Pensavamo di aver superato il peggio. Invece, al successivo controllo, risultai positivo anch'io. Rimasi praticamente asintomatico, ma ciò comportò un ulteriore prolungamento della quarantena. In totale trascorremmo quarantadue giorni di isolamento forzato. Quando finalmente arrivarono i tamponi negativi provammo un senso di liberazione difficile da descrivere.

Il 13 aprile compii settant'anni. Fu, senza dubbio, il compleanno più triste della mia vita. Recluso in casa con Gianna, cercavo di mostrarmi sereno, mentre dentro di me convivevano paura, preoccupazione e speranza. Brindammo in videochiamata con i nostri figli e i nostri nipoti, cercando di sorridere per non trasmettere loro tutta l'angoscia che stavamo vivendo. Ricevetti centinaia di messaggi di auguri e, con mia grande sorpresa, i miei collaboratori organizzarono su Teams un filmato di vicinanza che mi commosse profondamente. Nonostante il lockdown, il Gruppo non poteva fermarsi. Le nostre Centrali Operative continuarono a garantire, anche in modalità smart working, servizi essenziali per la sicurezza, la logistica, i trasporti e l'assistenza ai clienti. Parallelamente proseguivano, con crescente difficoltà, gli incontri online con advisor e partner internazionali per valutare la possibile Combination con il Gruppo Bosch. Cercavo di trasmettere fiducia e determinazione. Dentro di me, però, cresceva un'inquietudine difficile da spiegare. Dopo quasi cinquant'anni di lavoro stavo prendendo seriamente in considerazione l'idea di affidare il futuro del Gruppo, costruito in una vita intera, a un'altra grande realtà industriale.

La pandemia, l'isolamento, l'incertezza sul futuro e il peso di quella decisione finirono lentamente per insinuarsi anche nei miei pensieri più profondi. Fu proprio in quel periodo, durante un fine settimana trascorso a Mentone, nel luglio del 2020, che vissi un sogno-incubo tanto intenso quanto misterioso, destinato a rimanere impresso nella mia memoria. Eravamo a bordo di due pullman. Su uno viaggiavano i collaboratori della VEM, sull'altro quelli di Viasat. Durante una sosta mi allontanai, incuriosito, per visitare una specie di bazar, con l'idea di acquistare qualcosa da portare con me e magari condividere con gli altri. Quando tornai, i due pullman erano ripartiti. Nessuno mi aveva aspettato. Nessuno mi aveva avvisato. Nessuno mi aveva cercato. Ero rimasto completamente solo. Sentivo crescere dentro di me un profondo senso di angoscia e smarrimento, mentre continuavo a ripetermi:
«E adesso? Cosa farò? Dove andrò? Come vivrò?»
Mi svegliai di soprassalto, emozionato e bagnato di sudore. Raccontai subito l'incubo a Gianna. Continuava a sembrarmi incredibilmente reale. Avevo la sensazione che volesse comunicarmi qualcosa che, non riuscivo a comprendere. Nel pomeriggio, durante una passeggiata sul lungomare di Mentone, lo raccontai anche ai miei nipoti Tommaso e Leonardo. Spiegai loro che, se le trattative fossero andate a buon fine, avremmo ceduto VEM e Viasat Group a un grande gruppo internazionale e che, dopo quasi cinquant'anni di lavoro, avrei dovuto separarmi dall'azienda che aveva segnato gran parte della mia vita. Mi ascoltarono in silenzio. Poi, con spontaneità e ingenuità, mi dissero semplicemente:

«Nonno, non vendere. Fra poco arriviamo anche noi.»
Quelle poche parole mi colpirono nel profondo. Compresi che un'impresa non è fatta soltanto di stabilimenti, brevetti, tecnologie o bilanci. È fatta soprattutto di persone, competenze, relazioni e sogni capaci di attraversare le generazioni. Continuai a ripensare a quell'incubo e a quella semplice frase. Sembravano anticipare ciò che sarebbe accaduto di lì a poco. La pandemia continuava a rallentare ogni attività, gli scenari di mercato cambiavano rapidamente e il Progetto Shuttle, iniziò progressivamente a perdere consistenza. Dopo lunghe riflessioni maturò la decisione di interrompere il processo e intraprendere una nuova strada. Credevo di aver già affrontato le prove difficili, in realtà, la tempesta non era ancora arrivata. Quello fu soltanto un segnale di ciò che il destino aveva in serbo per me, per la mia famiglia e per tutto il Gruppo.

Capitolo 49
- **Progetto R-Evolution** -

Il mondo continuava a cambiare. L'emergenza sanitaria stava modificando radicalmente i modelli economici, industriali e organizzativi. Anche il nostro Gruppo dovette ripensare rapidamente strategie e priorità. Concentrammo gli sforzi commerciali sui business più innovativi e meno penalizzati dalla crisi, senza però trascurare lo zoccolo duro delle attività storiche. L'obiettivo era garantire la continuità dei servizi, investendo nelle tecnologie più promettenti e preparando il Gruppo al nuovo scenario che stava prendendo forma.

Nella nostra storia avevamo già attraversato crisi profonde. Ogni volta avevamo reagito con determinazione, trasformando le difficoltà in occasioni di cambiamento. Anche questa volta decidemmo di non limitarci a difenderci. Scegliemmo ancora una volta di investire. Nell'ottobre del 2020, nel pieno dell'emergenza pandemica, Viasat Group acquisì il 100% di *Cogema*, azienda in forte difficoltà finanziarie, successivamente incorporata in VEM Solutions. L'operazione aveva un obiettivo preciso: rafforzare ulteriormente le nostre competenze nella progettazione, industrializzazione e produzione elettronica, ampliando le *capability* del Gruppo sia nei prodotti professionali sia nei sistemi telematici satellitari. Con questa acquisizione il nostro sistema aziendale si estendeva ulteriormente, integrando, oltre agli stabilimenti italiani, anche le facility produttive della *Minipulse* in Bulgaria, della *BluTech* in Cina e la collaborazione industriale già avviata in Tunisia. Era una scelta controcorrente. Mentre molte aziende riducevano investimenti e capacità produttive, noi decidevamo di rafforzarle. Eravamo convinti che il controllo diretto dell'intera filiera — dalla progettazione alla produzione — rappresentasse un vantaggio competitivo destinato a diventare ancora più importante, soprattutto in un contesto geopolitico sempre più instabile e caratterizzato da tensioni economiche tra Stati Uniti, Cina, Russia e altri grandi protagonisti mondiali. Solo il tempo avrebbe potuto dire se quella visione fosse stata corretta.

L'ambizione di VEM Solutions era quella di competere non soltanto nei tradizionali mercati professionali, industriali, automotive, avionica e difesa, ma anche di accompagnare l'evoluzione di numerosi prodotti consumer verso il mondo dell'Internet of Things. L'idea era semplice quanto rivoluzionaria: trasformare prodotti tradizionalmente *stand alone* in dispositivi intelligenti, interconnessi e arricchiti da servizi di Security & Safety erogati attraverso il network europeo dei Data Center Viasat. Anche in quel momento difficile continuammo a credere che il modo migliore per uscire da una crisi fosse investire nelle persone, nella ricerca, nell'innovazione e nel futuro. Questa era, la filosofia di VEM Solutions. Naturalmente il 2020 lasciò il segno anche sui risultati economici. I ricavi ricorrenti derivanti dai servizi telematici dimostrarono una buona capacità di tenuta, ma la crescita commerciale prevista dai business plan si arrestò bruscamente. Il lockdown, la crisi economica mondiale e il rallentamento degli investimenti provocarono una sensibile riduzione dei ricavi e dei margini rispetto all'anno precedente. Quei macro-eventi ci costrinsero a riflettere profondamente. Non soltanto sul futuro del Gruppo, ma anche sul mio futuro personale. Compresi che era arrivato il momento di accelerare il ricambio generazionale e di rivedere alcuni modelli organizzativi che fino a quel momento avevano accompagnato la nostra crescita.

Come spesso accade nelle grandi crisi, anche questa si trasformò in un'occasione di cambiamento. Decidemmo così di interrompere ogni ulteriore operazione straordinaria di M&A, concentrando tutte le energie sul consolidamento del Gruppo, sul rafforzamento dell'organizzazione, valorizzando le migliori competenze interne. Fu in questo contesto che maturò una delle decisioni più importanti. Con grande emozione, orgoglio e fiducia, nominai Marco Petrone Amministratore Delegato di Viasat Group e di tutte le società controllate. Nasceva così il Progetto *ReEvolution,* un piano di riorganizzazione manageriale pensato per rafforzare le sinergie tra tutte le società del Gruppo e preparare una nuova generazione di manager chiamata a guidare il futuro. Era il passaggio naturale del testimone. Un nuovo ciclo stava iniziando. Lo dedicammo a tutti coloro che avevano continuato a credere nel *"Grande Sogno"* e che erano pronti a trasformarlo, ancora una volta, in realtà.

Capitolo 50
- Speranza - Ultima a morire –

Arrivarono il Natale del 2020 e l'inizio del nuovo anno. Li trascorremmo con sobrietà, nel ristretto contesto familiare. Per effetto delle limitazioni agli spostamenti e delle regole sul distanziamento sociale imposte dalla pandemia, non fu possibile organizzare i tradizionali pranzi con parenti e amici, né programmare la consueta vacanza invernale nei caldi villaggi tropicali, appuntamento che rappresentava per noi un momento di serenità e riposo. Non fu un buon inizio d'anno. Il Paese continuava a vivere nell'incertezza. Si susseguivano lockdown nazionali e regionali, zone rosse, arancioni, gialle e bianche, mentre ogni giorno televisioni e giornali aggiornava il drammatico bollettino dei contagi, dei ricoveri e delle vittime. Le immagini degli ospedali, delle terapie intensive e delle città semideserte erano diventate parte della nostra quotidianità. In Italia le vittime superarono le centoventimila; nel mondo i decessi raggiunsero diversi milioni.

Accanto all'emergenza sanitaria cresceva quella economica e sociale. Migliaia di attività commerciali, ristoranti, alberghi, artigiani e imprese furono costretti a chiudere. Molti non avrebbero più riaperto. Dietro ogni serranda abbassata si nascondevano famiglie, sacrifici, speranze e progetti improvvisamente interrotti. Ricordo ancora l'immagine di Papa Francesco che celebrava, per il secondo anno consecutivo, la Santa Pasqua sul sagrato della Basilica di San Pietro, completamente deserto. Uno scenario irreale, quasi biblico. Le sue parole di preghiera, rivolte a un mondo ferito, esprimevano il desiderio universale di ritrovare fiducia, solidarietà e speranza. Quelle immagini mi colpirono profondamente. L'unico spiraglio di luce sembrava arrivare dalla ricerca scientifica. I primi vaccini alimentavano la speranza di poter finalmente arginare la pandemia. Nel frattempo, prendeva forma un nuovo governo guidato da Mario Draghi, chiamato a gestire una delle fasi più difficili della storia repubblicana, sostenuto dagli straordinari interventi messi a disposizione dall'Unione Europea per favorire la ripresa economica e la ricostruzione del Paese.

In quei giorni mi tornava spesso in mente un pensiero che avevo fin da bambino. Quando facevo un brutto sogno o un incubo, immaginavo di poter sfuggire al pericolo in un modo del tutto particolare. Muovevo velocemente i piedi, come se stessi pinneggiando nell'aria, e iniziavo a sollevarmi da terra. Volavo. Sorvolavo ostacoli, eventi e pericoli, lasciandomi tutto alle spalle. Era il mio modo infantile di trasformare la paura in libertà. Forse, senza rendermene conto, era sempre stato anche il mio modo di affrontare la vita: quando tutto sembrava precipitare, cercavo di guardare in alto, oltre gli ostacoli, oltre l'emergenza, oltre il presente.

Quando il mare è in tempesta e la navigazione diventa impossibile, il buon marinaio non spreca il tempo aspettando il vento favorevole. Approfitta della sosta per controllare la barca, riparare le vele e prepararsi alla prossima traversata. Anche noi scegliemmo questa strada. Nonostante la devastante emergenza sanitaria ed economica, continuammo a ripeterci, con convinzione: *«Noi ce la faremo.»* Con questo spirito iniziammo a costruire il Business Plan 2021-2023, preparandoci al peggio, ma continuando a progettare il meglio possibile. Sapevamo che il futuro sarebbe stato ancora difficile, ma eravamo convinti che proprio nei momenti più critici fosse necessario continuare a guardare lontano. D'altronde, si dice che: *«la speranza sia sempre l'ultima a morire».*

Quando terminai di scrivere queste pagine erano trascorsi quasi due anni dall'inizio della pandemia. Nella mia mente prendeva forma un nuovo obiettivo. Desideravo accompagnare il Gruppo fino al cinquantesimo anniversario della sua storia, completando quel percorso iniziato quasi mezzo secolo prima. Mi sembrava il naturale punto di arrivo di un lungo percorso: imprenditoriale e umano. Continuavo a credere, e soprattutto a sperare, che anche questo incubo sarebbe presto finito. Che, dopo tanta paura e sofferenza, avremmo finalmente ritrovato la libertà, gli affetti e la normalità. E ancora una volta cercavo di guardare con ottimismo oltre la tempesta, facendo mie le parole immortali di Dante: *«E quindi uscimmo a riveder le stelle.»*

Capitolo 51
- Gioco di Squadra -

La squadra è sempre stata il cuore di ogni organizzazione. Nessun progetto importante nasce dal talento di una sola persona. Può nascere da un'intuizione individuale, ma cresce e si realizza soltanto quando tante competenze diverse imparano a lavorare insieme, condividendo una stessa visione. Per spiegare questo concetto ho spesso utilizzato due esempi. Il primo è quello della Jazz Band**.** I grandi musicisti conoscono perfettamente la musica, il tempo e l'armonia. Non hanno bisogno dello spartito. Ognuno sa quando accompagnare, quando lasciare spazio agli altri e quando, invece, esprimere tutta la propria creatività con un assolo. Terminato l'assolo, rientra naturalmente nell'armonia del gruppo. Nessuno cerca di prevalere sugli altri. Tutti contribuiscono alla bellezza dell'insieme. Il secondo esempio è quello del calcio. Una grande squadra non vince soltanto perché possiede il miglior centravanti. Vince quando ogni giocatore interpreta il proprio ruolo con disciplina, responsabilità e spirito di sacrificio, dal portiere fino all'attaccante. Ognuno presidia la propria posizione, ma mantiene sempre una *vision* dell'intero campo di gioco. L'allenatore osserva la partita, interpreta ciò che accade e modifica gli schemi quando necessario, senza mai perdere di vista l'obiettivo finale. Vincere. Anche in azienda dovrebbe essere così. Non è un caso che la parola inglese *goal* significhi contemporaneamente "rete" e "obiettivo". È una sintesi perfetta di ciò che ogni organizzazione dovrebbe perseguire: trasformare gli obiettivi in risultati concreti. Che si lavori nella progettazione, nella produzione, negli acquisti, nel commerciale, nella logistica, nell'amministrazione o nei servizi, ogni funzione contribuisce al risultato finale. Non esistono ruoli più importanti di altri. Esistono responsabilità diverse che devono procedere nella stessa direzione.

Viasat assieme a Vem, hanno saputo vincere il proprio campionato nazionale, diventando un punto di riferimento nei mercati italiani della telematica satellitare. La sfida successiva era molto più ambiziosa. Vincere il campionato europeo. Per questo motivo abbiamo realizzato numerose acquisizioni internazionali, integrando competenze, tecnologie, persone e culture differenti. Non era sufficiente crescere dimensionalmente. Occorreva costruire una vera squadra internazionale. Era una sfida molto più difficile. Le tecnologie si possono acquistare. Le aziende si possono acquisire. Le persone si possono assumere. Ma un Team davvero speciale, non si compra, la si costruisce nel tempo. Richiede fiducia reciproca, rispetto, principi condivisi e la volontà di mettere il risultato collettivo davanti all'interesse personale. È proprio questa la vera evoluzione del sogno. Non più un'organizzazione composta da semplici manager, ma una comunità di **i**ntra-imprenditori: persone capaci di sentirsi protagoniste del progetto, di assumersi responsabilità, di decidere, di rischiare, di imparare dai propri errori e di contribuire alla crescita dell'intero Gruppo. Il ricambio generazionale non significa semplicemente sostituire una persona con un'altra. Significa trasferire esperienza, metodo e cultura. Significa mettere insieme l'entusiasmo, la velocità e il coraggio delle nuove generazioni con l'esperienza, l'equilibrio di chi ha già affrontato tante sfide. È dall'incontro tra queste due energie che nasce il futuro.

Naturalmente nessuna squadra cresce senza commettere errori. Sbagliare fa parte del percorso. La differenza non sta nell'errore, ma nella capacità di comprenderlo, correggerlo e trasformarlo in esperienza. Ogni giorno bisogna imparare qualcosa di nuovo, migliorare un processo, condividere una conoscenza, aiutare un collega, mettere a disposizione degli altri ciò che si è imparato. La crescita di un'organizzazione coincide con la crescita delle persone che ne fanno parte. Per questo ho sempre pensato che ciascuno dovesse conoscere non soltanto il proprio lavoro, ma anche comprendere il funzionamento dell'intero sistema. Guardare oltre il proprio ufficio. Oltre la propria funzione. Oltre il proprio interesse. Solo così si comprende davvero come ogni decisione produca effetti su tutto il Gruppo. Sono le persone. Persone che studiano, si mettono in discussione, imparano continuamente, trasferiscono il proprio sapere agli altri e affrontano ogni nuova sfida con umiltà, passione e spirito positivo. Una vera squadra non vive dei trofei conquistati nel passato. Li rispetta, li ricorda, ma continua ad allenarsi ogni giorno per conquistarne di nuovi. Perché il futuro appartiene a chi ha il coraggio di guardare sempre avanti, di assumersi responsabilità e di costruire soluzioni prima ancora che qualcuno ne avverta il bisogno. Questo, per me, è il significato più autentico del gioco di squadra.

Capitolo *52*
- Ciclo di Vita -

Molte delle storie appena raccontate, quando queste pagine verranno lette, apparterranno ormai al passato. Il mondo sarà già cambiato, come è sempre accaduto nella storia dell'uomo. Nuove tecnologie avranno sostituito quelle di oggi, nuovi protagonisti avranno raccolto il testimone e nuove sfide avranno preso il posto di quelle che sembravano insuperabili. Immaginavo Marco, impegnato a navigare con entusiasmo verso nuovi orizzonti. Anzi, mi correggo: non semplicemente navigare, ma addirittura volare. Già nel 2020 la Coppa America aveva mostrato al mondo imbarcazioni capaci di sollevarsi sull'acqua grazie ai *foil* in fibra di carbonio, trasformando il modo stesso di concepire la navigazione e la competizione. Quello che sembrava impossibile era già diventato realtà. La tecnologia aveva cambiato ancora una volta le regole del gioco. È sempre stato così. Ogni generazione considera rivoluzionario ciò che successivamente diventa normale. Ogni innovazione apre la strada a quella successiva. Nulla rimane immutato. Mi sono chiesto molte volte quale sarà il futuro del nostro Gruppo. La risposta, in fondo, è semplice: dipenderà dalla capacità di evolversi. Nulla dura per sempre. Né le persone, né i prodotti, né le aziende. Tutto ciò che oggi appare moderno, domani sarà superato. È la legge della natura, dell'universo e del progresso.

Anche le imprese hanno un proprio "*Ciclo di Vita".* Nascono, crescono, raggiungono la maturità e, se non sanno rinnovarsi, inevitabilmente declinano e muoiano. L'uomo non può sottrarsi a questo destino. Nasce, cresce, matura, invecchia e conclude il proprio cammino terreno. Le idee e le aziende invece, possono sopravvivere a chi le ha generate. Possono evolvere. Possono rigenerarsi. Possono dare origine a nuovi cicli di sviluppo. È proprio questa la grande differenza. La continuità non nasce dalla conservazione del passato, ma dalla capacità di trasformarlo. Le aziende migliori non aspettano il declino per cambiare. Cominciano a costruire il passaggio successivo quando quello precedente è ancora nella fase della crescita. Hanno il coraggio di mettere in discussione ciò che le ha rese grandi per prepararsi al domani. Ripensando alla nostra storia, credo che il successo del Gruppo sia nato proprio da questo principio. Ogni dieci anni circa, quasi sempre in coincidenza con grandi crisi economiche o profonde trasformazioni del mercato, abbiamo avuto il coraggio di reinventarci. Siamo passati dalla produzione di schede elettroniche ai sistemi elettronici complessi. Poi alla telematica satellitare. Successivamente ai servizi. E poi ancora, all'Internet of Things, ai Big Data, alle piattaforme digitali e domani all'intelligenza artificiale.

Ogni volta abbiamo cercato di costruire un nuovo percorso prima che il precedente esaurisse la propria forza propulsiva. È questa, probabilmente, la vera filosofia di *Evolution.* Non difendere il passato. Costruire il futuro. Mi auguro che questa visione possa continuare anche nei decenni che verranno, alimentata dall'entusiasmo delle nuove generazioni, dalla curiosità dei giovani, dall'esperienza dei collaboratori e dal coraggio di chi saprà assumersi nuove responsabilità. Credo che questo sia il compito più importante di ogni imprenditore. Non costruire aziende destinate a sopravvivere a sé stesse, ma creare organizzazioni capaci di rigenerarsi, di evolvere e di trasferire conoscenze e competenze a chi verrà dopo. Perché attorno a una grande impresa non ruotano soltanto bilanci e prodotti. Ruotano famiglie. Persone. Professionalità. Fornitori. Clienti. Territori. Speranze. Sogni. Progetti. Se tutto questo riuscirà a proseguire anche senza chi ha iniziato il viaggio, allora il vero successo non sarà stato quello economico, ma quello umano. Perché il più importante obiettivo non è quello di un prodotto. È quello delle idee. E finché ci sarà qualcuno disposto a imparare, a innovare e a costruire con passione, nessun sogno finirà davvero. Semplicemente, inizierà un nuovo percorso.

Capitolo 53
- Vivere Intensamente -

Da bambino giocavo con fili di rame, interruttori e lampadine. Per me non erano semplici oggetti, ma strumenti attraverso cui cercavo di capire come funzionasse il mondo. Mi divertivo a smontare, costruire, sperimentare. A tredici anni realizzai la mia prima radio a valvole, seguendo le lezioni per corrispondenza della *Scuola Radio Elettra di Torino*. Quello che era nato come un gioco diventò una passione, poi uno studio e infine una professione. Frequentai per sei anni i corsi serali dell'Istituto Tecnico Industriale Peano di Torino, diplomandomi in Elettronica, mentre di giorno lavoravo come tecnico-operaio. La teoria imparata la sera trovava immediata applicazione pratica il mattino successivo. Fu una scuola straordinaria. L'hobby e il lavoro finirono per coincidere e diventarono parte della mia vita. Si dice che una persona dovrebbe dedicare circa un terzo della giornata al riposo. Ripensando alla mia esistenza, credo di aver dormito molto meno. Una parte importante del mio tempo è stata dedicata alla famiglia, ma la maggior parte l'ho trascorsa lavorando, progettando e costruendo. Vivere per lavorare o lavorare per vivere? Forse nessuna delle due cose. Per me il lavoro è sempre stato un modo di realizzarmi, di dare forma alle idee e trasformare i sogni in qualcosa di utile e concreto. Mi sono spesso riconosciuto nelle parole di John Lennon: *«Il lavoro è vita; senza quello esistono solo paura e insicurezza.»*

Probabilmente la fame, le difficoltà e l'incertezza vissute durante l'infanzia hanno lasciato dentro di me un segno profondo. Mi hanno trasmesso il desiderio di costruire qualcosa di solido, capace di garantire sicurezza alla mia famiglia e creare opportunità per altre persone. Non cercavo semplicemente il successo. Sognavo di costruire qualcosa di utile, capace di durare nel tempo. Ripensando oggi al percorso raccontato in queste pagine, credo sia la dimostrazione di quanto possano fare la passione, la determinazione e la volontà di inseguire un sogno. Come ho raccontato nel capitolo precedente, il "*Ciclo di Vita",* riguarda i prodotti e le imprese, ma può diventare anche una metafora della nostra esistenza. Con una differenza fondamentale: il tempo delle persone ha un limite, mentre ciò che hanno saputo creare può continuare a vivere. Le idee possono essere raccolte da altri, le imprese evolvere, le conoscenze essere trasmesse e i sogni trovare nuovi interpreti. È questo, per me, il significato più profondo della continuità: lasciare alle generazioni successive non soltanto ciò che abbiamo costruito, ma soprattutto esperienze, valori, conoscenze e il desiderio di andare ancora più lontano. Se il sogno continuerà a evolversi, se nasceranno nuovi progetti, tecnologie e idee, allora il nostro lavoro non sarà stato vano. Ogni nuovo obiettivo potrà partire da basi più solide di quelle dalle quali siamo partiti noi. La mia più grande soddisfazione non sarà essere ricordato per ciò che ho costruito personalmente, ma per aver contribuito ad accendere una scintilla destinata a continuare nel tempo. Forse è proprio questo il significato più autentico dell'essere un imprenditore. Non soltanto costruire un'azienda, ma lasciare una direzione, un metodo, trasmettere conoscenza e, soprattutto, il coraggio di continuare a immaginare. Ogni generazione si trova davanti allo stesso bivio: vivere guardando ciò che è stato oppure costruire ciò che ancora non esiste. Io continuo a scegliere la seconda strada, anche quando il tempo passa, gli scenari cambiano e la vita ci costringe a modificare la rotta.

Da questo momento in poi, però, il futuro non dipenderà più soltanto dai miei sogni. Dipenderà da quelli dei miei figli, dei miei nipoti, dei nostri manager, dei giovani ingegneri, dei tecnici, di tutte le donne e gli uomini che avranno il coraggio di raccogliere il testimone. A loro auguro di osare, di mettersi continuamente in discussione, di non smettere mai di imparare e di affrontare ogni nuova sfida con entusiasmo, responsabilità e passione. È questo, in fondo, il significato del motto che ci ha accompagnato per tanti anni: *«Know more. Do more. Be more».* Conoscere di più. Fare di più. Essere di più. Non semplicemente per inseguire il successo, ma per continuare a crescere ed evolvere, lasciando qualcosa a chi verrà dopo di noi. Perché la vita non si misura soltanto dal tempo che abbiamo a disposizione, ma da ciò che riusciamo a fare di quel tempo, dai sogni che abbiamo avuto il coraggio di inseguire, dalle persone che abbiamo amato e da ciò che siamo riusciti a lasciare agli altri. Per questo continuerò a sognare, progettare e guardare avanti finché ne avrò la forza. Per vivere, vivere intensamente, fino all'ultimo giorno. E se una parte delle nostre idee, dei nostri valori e dei nostri sogni continuerà a vivere nelle persone che verranno dopo di noi, allora, forse, il nostro viaggio non sarà davvero finito. Continuerà oltre noi, oltre il nostro tempo, oltre l'orizzonte.

Capitolo 54
- 2050 - Viaggio nel Futuro -
Autore: Marco Petrone*

Alla giovane età di 73 anni il professor Marco Petrone ha comunicato, in una conferenza stampa, che il giorno 13 aprile deporrà la carica di Presidente del Consiglio di amministrazione di Viasat Group, multinazionale quotata a Milano, New York e Shanghai, ritirandosi a vita privata. Le responsabilità delle tre holding del Gruppo, con sede nelle principali piazze finanziare del pianeta, saranno ora ricoperte da altri discendenti di Domenico Petrone, garantendo la continuità che dal 1974 lega la multinazionale al cognome della famiglia Petrone. «Ad un certo punto della propria esistenza – ha commentato davanti ai giornalisti il professor Marco Petrone – bisogna fare largo ai giovani, come diceva spesso mio padre. Sono stati anni intensi, emozionanti, faticosi ma ricchi di soddisfazioni. Ci sono eventi che non dimenticherò mai, come la quotazione sui mercati finanziari, un'operazione che modificò sensibilmente il nostro modo di essere imprenditori. Prima di allora mio padre era stato abituato ad essere in azienda per primo, per secondo e per ultimo, sempre pronto ad indossare il camice antistatico da lavoro, per entrare in officina, per risolvere i problemi, per parlare con le persone, spingerle a fare meglio. Il classico uomo da trincea che si era fatto da solo e che amava sporcarsi le mani.

Dopo la quotazione non fummo più padroni a casa nostra. In ottobre bisognava incontrare gli azionisti, le banche, gli analisti, gli enti di controllo, per anticipare il budget dell'anno successivo e il piano strategico per i tre anni successivi. Poi ogni tre mesi bisognava incontrarli di nuovo per presentare il consuntivo, le ragioni dello scostamento dalle previsioni, le azioni correttive che si intendevano seguire. Inutile dire che tali incontri avvennero prima solo in Italia, e poi progressivamente in tutto il mondo. Inutile anche dire che mio padre si stancò presto di queste attività e che, senza fare troppi complimenti, le delegò al sottoscritto. Naturalmente gli aspetti positivi della quotazione furono sensibili e numerosi, ma quel che più modificò il nostro modo d'agire fu la rilevante liquidità che affluì nelle casse della società. Anche qui una rottura con il passato: l'imprenditore abituato a fare tutto con il proprio denaro e ad autofinanziarsi, improvvisamente si ritrovava con capitali di grandi e piccoli investitori che affidavano i loro risparmi alla Viasat Group per incrementarne il valore. E così, fino a che ebbe la forza di arrabbiarsi con tutti, si creò la strana situazione in cui lui faceva il Presidente tra i dipendenti, assorbito dai problemi quotidiani dell'azienda, ed io facevo il dipendente tra i Presidenti, con un ruolo istituzionale che mi allontanava continuamente dall'operatività delle cose. Quello fu l'inizio di un lungo periodo di crescita per acquisizioni, che aggiunse uno zero al fatturato, come diceva spesso mio padre. Poi arrivò la crisi energetica mondiale del 2029, con il suo prezzo esorbitante del petrolio, il ritardo strutturale del nostro Paese sulle fonti alternative, ma anche con il suo inizio di una nuova era: messi alle strette dalla necessità, tutti sul pianeta capimmo proprio in quel periodo che spostare idee, immagini e parole tramite internet, cellulari e satellitari costava molto meno che trasportare persone.

Le crisi creano opportunità, si usava dire quando ero giovane, ed infatti la nuova era diede un impulso enorme al nostro Gruppo per il bisogno di strumentazioni elettroniche telematiche, da progettare e produrre, e per la necessità di nuovi servizi da erogare tramite le tecnologie satellitari. L'anno dopo, alla fine della crisi, mio padre compì 80 anni e lasciò a me la Presidenza e la responsabilità di far crescere la struttura manageriale del Gruppo nell'interesse di tutta la famiglia. Capimmo subito che c'era solo un modo per sopportare il peso della struttura senza togliere spazio alla mia famiglia che, come sempre, rappresentava la mia prima priorità: dare maggiore spazio ai collaboratori, lavorando tutti i giorni come un allenatore di calcio che determina il ruolo d'ogni giocatore e la strategia di attacco o di difesa, facendo crescere i giovani vicino ai più esperti, rinnovando ogni anno La Rosa dei talenti, aggiungendo o togliendo qualche giocatore e, possibilmente, facendo a meno dei fenomeni che fenomeni non si erano mai rivelati. Oggi, nell'anno 2050, a vent'anni di distanza, è l'ora di un nuovo passaggio generazionale. I nuovi protagonisti sono quelli della generazione che non crede alle proprie orecchie quando dico che un tempo si parlavano oltre 200 lingue, che quasi ogni Stato aveva la propria moneta, che per telefonare dalla strada bisognava usare un telefono pubblico grande come una doccia e dal quale non si potevano vedere le immagini, che internet non esisteva, che gli animali si allevavano all'aria aperta, che la Cina e l'India non erano le maggiori potenze militari ed economiche del

mondo, che l'Europa e gli Stati Uniti erano ogni anno meta di centinaia di migliaia di immigrati alla ricerca di una vita migliore, che i viaggi nello spazio erano solo all'inizio.

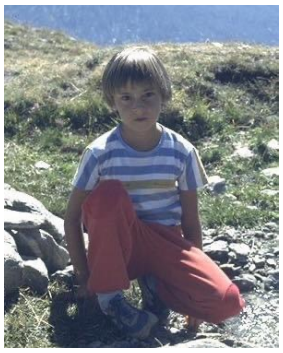
Ora posso tornare ai miei studi di storia. Sono consapevole dello scalpore che le mie scoperte sulle antiche civiltà hanno già destato in tutti questi anni in cui ho coltivato una passione che mi ha riempito di gioia, di soddisfazione e di entusiasmo. Sono però convinto che ci siano ancora molti misteri da svelare sul nostro passato, che potrebbero cambiare la percezione del doman. In più, ad aprile diventerò nonno per la settima volta. Questa volta di un nipotino che, combinazione della sorte, mio figlio ha deciso di chiamare Domenico Petrone. Sarà un imprenditore come il suo bisnonno? Non lo so. Questa è un'altra storia. Fine di un "ciclo di vita aziendale" e inizio di un altro>.

**Tratto integralmente dalla prima versione da "Tutto inizia dai sogni" EPILOGO -Capitolo 52-*

7. Eventi sconvolgenti

Esistono momenti che dividono la vita in un prima e in un dopo. Eventi inattesi capaci di mettere in discussione certezze, progetti e prospettive costruite nel corso di molti anni. Dopo una lunga stagione di crescita e di successi, il Gruppo e la famiglia Petrone si trovano ad affrontare una serie di avvenimenti imprevedibili che cambieranno profondamente il corso della storia. Il racconto assume così un significato diverso: non è più soltanto la storia di un'impresa e della sua evoluzione, ma anche quella delle persone chiamate ad affrontare il cambiamento, l'incertezza e nuove responsabilità.

Sono gli anni della discontinuità, delle scelte difficili e della ricerca di nuovi equilibri, nei quali esperienza, memoria e valori diventano strumenti indispensabili per immaginare un altro futuro. Perché anche le tempeste più difficili, prima o poi, lasciano spazio a nuove rotte a nuove realtà. E spesso è proprio nei momenti più complessi che i sogni trovano la forza di trasformarsi in nuovi scenari, per continuare viaggio delle Vita.











Capitolo 55
- La Quiete prima della Tempesta -

In occasione dell'anniversario dei quarant'anni dalla costruzione della Elem, nella solenne cornice di Palazzo Madama, io e Marco annunciammo la svolta: era tempo di avviare il passaggio generazionale e il Gruppo doveva crescere, aprirsi al mondo, evolvere. Successivamente, quella visione è diventata realtà, portandoci a espanderci con metodo nei mercati europei ed extraeuropei grazie a una strategia strutturata di crescita anche per linee esterne. Ma dopo oltre quarantacinque anni di costante successo in Italia, fondati su tecnologia, persone e competenze, replicare quel modello all'estero si è rivelato più complesso del previsto.

Nel passaggio all'organizzazione manageriale sono stati commessi alcuni errori: abbiamo concesso troppa fiducia e deleghe troppo ampie senza una reale condivisione completa del progetto, lasciando troppo spazio a logiche individuali. La nuova struttura ha aumentato complessità, rallentando l'integrazione culturale e tecnologica tra le società dei vari Paesi. La sfida più difficile è stata quella umana: unire e motivare una squadra internazionale con lingua e valori diversi, faticava ad assimilare la nostra energia e visione. Il risultato è stato una crescita meno veloce e armonica del previsto, nonostante, con risultati abbastanza positivi ma non del tutto in linea con le grandi aspettative. Poi arrivò la pandemia. Il Covid rallentò ulteriormente ogni processo e complicò tutto. Tra il 2020 e il 2021 molti obiettivi vennero mancati e cresceva un senso diffuso di insoddisfazione. Non era più possibile proseguire lungo il percorso tracciato. Si rendeva necessario un cambiamento, non solo strategico ma anche strutturale. L'idea era costruire un modello completamente diverso, capace di funzionare anche senza la mia presenza operativa diretta, fondato su una governance diffusa, competenze specifiche e una reale assunzione di responsabilità da parte del management.

Maturò così la decisione di accelerare sulla de-verticalizzazione del Gruppo, rendendo le diverse aree più snelle, con responsabilità distribuite e maggiore attrattività per possibili combinazioni con partner e investitori settoriali. Il primo passo fu la creazione di *GreeNext Technology,* attraverso lo spin-off della *Business Unit Waste Management*. Un progetto fortemente voluto da Marco e dal CEO Luca Moretti, orientato allo sviluppo di soluzioni ERP e IoT per la tracciabilità dei rifiuti, per il settore ecologico-ambientale privato e pubblico. Parallelamente si lavorava al Progetto *DataLight*, ridimensionato nel perimetro, mantenendo l'obiettivo della diversificazione dei servizi telematici Viasat, favorendo sviluppi specialistici settoriali.

Questa evoluzione portò a un disegno e scenario articolato, prospetto e auspicato dagli stakeholder: la separazione del Gruppo in due poli distinti, la separazione del *Gruppo Industriale Elem-Vem e*, lo scorporo da Viasat Group. Da un lato le attività operative e tecnologiche legate alla progettazione e produzione di piattaforme IoT e dispositivi telematici. Dall'altro tutte le attività di servizi, in ambito fleet management e assicurativo. Era una strategia volta a dare nuova prospettiva di crescita in un mercato ormai maturo, sempre più complesso, inserito in un contesto globale competitivo. Fu una scelta necessaria e profondamente sofferta. Segnava la fine dell'ambizioso progetto originario di accompagnare l'intero Gruppo in Borsa. Allo stesso tempo rappresentava molto più di una discontinuità: era un ritorno alle origini, ma con una consapevolezza nuova. L'idea di costruire due realtà indipendenti, fondata su specializzazioni e identità. In quel passaggio si chiudeva un ciclo. Non per scelta, ma per necessità. E proprio mentre tutto sembrava perdere direzione, non potevo ancora immaginare fino in fondo ciò che sarebbe accaduto di lì a poco.

Capitolo 56
- Amore - Morte -

Mentre il progetto di ristrutturazione del Gruppo entrava nella sua fase operativa e si susseguivano decisioni strategiche che mai avrei immaginato di dover affrontare, la mia esistenza stava per essere sconvolta da un dolore infinitamente più grande. All'inizio di febbraio 2022, nel mio ufficio, Marco mi diede una notizia che avrebbe cambiato tutto. Con una calma che ancora oggi mi appare irreale, mi parlò della diagnosi appena ricevuta: *alcune tracce di noduli tumorali intorno al cervello.* In quell'istante il tempo si fermò. Non riuscivo a respirare. Un dolore atroce mi attraversò come un colpo improvviso. Continuavo a ripetere: *"Non è vero, non è possibile"*. Poi crollai. Piangevo senza controllo. E accadde qualcosa che non dimenticherò mai: era mio figlio a sorreggere me. Con una forza silenziosa, era lui a consolarmi. Ci stringemmo forte. Un abbraccio carico di amore, di paura, di incredulità. In quell'istante il mondo cambiò, nacque subito una reazione, una voce che diceva che bisognava reagire velocemente e combattere.

Marco affrontò tutto con un coraggio straordinario. Terapie, interventi chirurgici, consulti, chemioterapia, radioterapie avanzate. Sempre con dignità, con una serenità che ci lasciava senza parole. Abbiamo cercato subito ovunque. I migliori specialisti, i centri più avanzati, anche al Dana-Farber Cancer Institute di Boston. Ma le risposte non furono molto esaustive. Comunque, bisognava reagire e ogni suo sorriso diventava una speranza. Da quell'istante, tutto il resto perdeva significato. Le priorità si ribaltavano. I progetti, le strategie, le ambizioni diventavano insignificanti. Restava solo ciò che conta ancora davvero: la vita, la famiglia, l'amore. Eppure, non potevo fermarmi. Avevo una grande responsabilità verso la mia famiglia e verso le persone che dipendevano dal Gruppo. Le notti diventavano lunghe, piene di pensieri. A volte immaginavo di vendere tutto, di chiudere, di lasciare andare tutto al diavolo. Altre volte cercavo una via, una possibilità, una luce nell'oscurità. Dentro quel buio maturò una sola consapevolezza. Le trattative, le analisi economiche, i contratti, le strategie e le prospettive che avevano occupato ogni mio pensiero per quasi cinquant'anni improvvisamente persero importanza. Esisteva ormai una sola battaglia da combattere: quella per la vita di mio figlio Marco. Silenziosamente, stava affrontando con straordinario coraggio il glioblastoma, una delle forme tumorali più aggressive e devastanti. Nonostante fosse pienamente consapevole della gravità della malattia, continuava a seguire con attenzione alcune vicende del Gruppo, preoccupandosi più del futuro dell'azienda che del proprio destino. Con la lucidità e la tranquillità che lo ha sempre contraddistinto, mi scrisse alcuni messaggi che custodisco tra i ricordi più preziosi:

«Caro papà, mi dispiace che tu sia costretto a vendere in condizioni ben diverse da quelle che avevamo immaginato insieme. Avevamo costruito progetti ambiziosi che, purtroppo, non siamo riusciti a realizzare completamente. Arrivati a questo punto mi sembra però un passaggio quasi obbligato, cercando di valorizzare al meglio VEM Solutions, il tuo primo grande amore. Adesso dobbiamo lottare, con coraggio e fino alla fine, qualunque essa dovesse essere. Faccio fatica a farvi capire lo stato psicofisico in cui mi trovo. Molte volte mi sento bloccato tra la volontà di fare qualcosa e l'impossibilità di riuscirci. È come vivere in uno stato di disabilità che immobilizza il corpo ma non la mente.»

«Ciao papà. Volevo augurarti buona giornata e dirti che ti voglio bene. Immagino che non sia stato facile, tra tutte le altre cose, farmi anche da padre. Se io non avessi la fortuna di prendermi cura dei miei figli e di mia moglie, ti chiedo il favore di non lasciarli soli, come non hai mai lasciato nessuno nella nostra famiglia. Ti voglio bene. Ho fatto tutto ciò che ho potuto per renderti orgoglioso di me. Ieri notte pensavo a quando mi bloccavi nelle coperte, mi chiedevi se cedessi, e poi mi dicevi che non bisogna mai cedere. La radioterapia funzionerà alla grande perché non cederemo mai. Grazie per tutto, ti voglio bene.»

Quei messaggi mi colpirono profondamente. Marco non parlava della sua malattia con rabbia né con rassegnazione. Continuava a ragionare da figlio e da uomo responsabile. Pensava al futuro, dei propri figli, alla famiglia, all'azienda, quasi volesse rassicurare tutti noi prima ancora di essere rassicurato lui. Nel frattempo, affrontava, in silenzio, la battaglia più difficile della sua giovane età.

Dopo il delicato intervento neurochirurgico e i primi trattamenti, avevamo coltivato una concreta speranza. I primi riscontri sembravano incoraggianti. Con enorme forza di volontà cercò di riprendere una parvenza di normalità: qualche ora di lavoro da casa, alcuni documenti da leggere, qualche riunione, qualche esercizio in palestra, compatibilmente con le energie che gli rimanevano. Sembrava quasi voler dimostrare a sé stesso che nulla avrebbe potuto impedirgli di continuare a costruire un nuovo ciclo. Ma, purtroppo, il male correva più veloce della speranza. Le terapie vennero modificate più volte. Ogni nuovo trattamento sembrava poter riaccendere una luce, che però si spegneva rapidamente davanti all'evoluzione della malattia. Noi continuavamo a sperare. Lui continuava a lottare. Con il passare delle settimane il tumore iniziò a compromettere progressivamente i movimenti e la parola. Mai, però, la sua lucidità. Questo fu forse l'aspetto più doloroso.

Marco comprendeva perfettamente tutto ciò che stava accadendo. Non riusciva più a parlare come avrebbe voluto, ma parlava con gli occhi. Occhi profondi, intensi, pieni d'amore. Occhi che dicevano molto più di qualunque parola. Nei suoi ultimi giorni ci alternavamo in silenzio accanto al suo letto. Gli stringevamo la mano. Gli accarezzavamo il viso. Gli parlavamo. E lui continuava a risponderci con lo sguardo. In quegli occhi vidi insieme il coraggio, la serenità, la fede e soprattutto un immenso amore per la sua famiglia. All'alba del 14 aprile 2023, Marco chiuse lentamente gli occhi. Il Signore pose fine alle sue silenziose sofferenze, richiamando a Sé la sua Anima pura. La sua giovane vita si spense. Aveva soltanto 46 anni. In quei momenti tornò alla mente un brano scritto proprio da lui molti anni prima, nel 2002, quasi fosse una misteriosa anticipazione del suo destino. Dal libro "*Lacrime di neve" di Marco Petrone:*

«*Nel mio cammino senza meta mi imbatterò in una scala di nuvole. Mi arrampicherò su di essa fino al cielo e passeggerò con occhi di bambino guardando la nevicata sotto ai miei piedi. Vedrò il cavallo alato Pegaso correre nel cielo azzurro come i cavalli usano fare nelle verdi praterie, ammirerò il tranquillo pascolo dell'unicorno, crederò nelle fatine che si avvicineranno con curiosità per osservare l'essere umano entrato nelle loro terre. Camminerò senza gambe, guarderò senza occhi, sentirò senza orecchie e toccherò senza mani. Quando incontrerò un angelo seduto a gambe incrociate, mi avvicinerò a lui per accarezzargli i riccioli rossi e per asciugargli le lacrime che starà versando sulla Terra sotto forma di neve. "Perché piangi?" gli chiederò. "Perché mi è stata donata la vita", risponderà, "ma non la forza di onorarla e apprezzarla in ogni singolo istante." Allora mi metterò al suo fianco, con le gambe incrociate, e piangerò insieme a lui.»*

Quando rileggo queste parole commoventi, non riesco ancora oggi a spiegarmi come un ragazzo possa aver scritto, vent'anni prima, un testo tanto intenso e così incredibilmente vicino al proprio destino. Mi piace pensare che quel giorno un Angelo sia davvero venuto ad accompagnarlo lungo quella scala di nuvole che lui stesso aveva immaginato. Marco non è più tra noi. Ma continua a vivere nei nostri pensieri, nel suo esempio, nelle sue idee, nei suoi scritti e nell'amore che ha saputo donare alla sua famiglia, ai suoi amici e ai tanti collaboratori che hanno avuto il privilegio di conoscerlo. Tra i moltissimi messaggi ricevuti in quei giorni, uno mi è rimasto particolarmente nel cuore:

«Vola ragazzo. Vola alto come l'Albatros che cantavamo insieme. Ci lasci vuoti e pieni di te. Pieni del tuo amore, del tuo rispetto, della tua eleganza, della tua gioia di vivere, della tua umiltà. Viasat piange un figlio. Un fratello. Un amico. Vola. Vola alto, tesoro. Asciuga le nostre lacrime e regalaci ancora il tuo sorriso. Ciao Marco.»

Quel giorno non se ne andò soltanto mio figlio. Finì anche una parte della mia serenità. Il sogno che avevamo immaginato insieme cambiò improvvisamente direzione. Per molto tempo pensai che tutto fosse finito.

Capitolo 57
- Il Tempo del Vuoto -

Dalla scomparsa di Marco il mondo mi crollò addosso, assalito dallo sgomento, tutti i miei sogni e progetti non avevano più senso, non avevano più importanza. Mi svegliavo nella notte con una ridda di incubi che mi vorticavano nella mente. Ma perché proprio Lui e perché proprio adesso? Dio santo, adesso come farò? Ero davvero solo, demotivato, svuotato, angosciato. Ero sempre pronto a tutto, adesso non più. Col passare dei giorni mi sentivo sempre più vuoto e irascibile con il resto del mondo. In me non c'era più energia, non c'erano più motivazioni, non c'era più determinazione. Si era consumato il peggio che poteva succedere alla mia cara famiglia. Nel mentre, la prospettiva di vendere Viasat al peggiore dei miei concorrenti, non mi convinceva più, anche perché rappresentava un'amara sconfitta. I disfattisti sostenevano che era l'unica possibilità per evitare il peggio, piuttosto che lottare davvero per recuperare quei momenti difficili. Per me non era così. I veri amici, mi stavano vicini, ma pochi capivano davvero cosa stessi realmente vivendo, la mia mente viaggiava su un'altra dimensione e poco m'importava dell'epilogo di Viasat.

Nonostante il dramma e la crudeltà della sorte, con mio grande dispiacere, rammarico e delusione, il 12 e il 16 maggio del 2023, un mese dopo la morte di Marco, presso i notai di Torino e Milano, con Gianna, mia moglie, congiuntamente siglammo la vendita della GreeNext a Team Systems e, le società del Gruppo Viasat a Targa (del gruppo Investindustrial) ad eccezione della Vem Solutions, della Icom bulgara e BluTech Cina. Avevo il cuore che batteva all'impazzata e lo stomaco contratto mentre in quei momenti, commosso, rammentavo il meglio e il peggio della mia esistenza. Si concluse così l'ultimo atto formale, che rappresentava anche l'ultima tappa del mio percorso alla guida di Viasat Group. Non spettava più a me dirigere la sorte del Gruppo, così come lo avevamo immaginato e realizzato giorno dopo giorno, pensando al cambio generazionale in ambito familiare.

Decisione dolorosa, ma liberatoria, nella convinzione di consentire la continuità di sviluppo, senza più la presenza del mio adorato figliolo, ma nella speranza che i due Gruppi continuassero comunque a crescere in sinergia con le rispettive competenze. Con profonda tristezza si consumava il più sofferente periodo, della mia esistenza. Nel buio delle notti mi svegliavo afflitto, incredulo, sperando di vivere un terribile incubo. Invece era tutto drammaticamente vero. Commosso pensavo e continuerò a pensare a Marco che non c'è più tra noi, ricordavo i bellissimi periodi e intensi momenti vissuti insieme. Pensavo ai viaggi, agli incontri e alle riunioni in cui era lui a presentare con orgoglio, i nostri ambiziosi progetti. Insieme avevamo vissuto una grande storia, costruendo e acquisendo aziende in ambito internazionale, offrendo grandi opportunità e lavoro per migliaia di persone, rispettando i nostri *Valori & Principi*. Pensavo alle scelte coraggiose, ambiziose, a volte anche rischiose. Pensavo ai veri amici e collaboratori, che con lealtà e affidabilità hanno condiviso con noi gioie e dolori. Pensavo anche ai falsi adulatori, alle persone incapaci, millantatori, falsi e inconcludenti, che avevano deluso e tradito la fiducia mia e di Marco, rallentando e frenando i nostri Progetti.

Nelle notti insonnie, molti pensieri affiorano ancora la mia mente. Penso di svegliarmi da un sogno terribile, l'epilogo di un incubo assurdo. Penso ai momenti gioiosi, di quando Marco era bambino, ragazzo, adulto, professionista, imprenditore ma soprattutto marito e padre di due bravissimi ragazzi. Penso al percorso fatto in azienda e agli ambiziosi progetti internazionali perseguiti insieme, con entusiasmo e passione. Questi pensieri mi distruggono l'esistenza, e ogni volta cerco di ricacciare via l'emozione, pensando al domani e all'importanza di dare più valore a ciò che restava e a ciò che conta ancora davvero. Penso al futuro della mia famiglia, a Gianna, a Barbara, a Mariangela e ai miei adorabili nipoti. Per il loro domani, non voglio e non bisogna arrendersi. Nonostante le avversità e la crudeltà della sorte bisogna andare avanti, anche se nulla più sarà come prima, ma sono fortemente sicuro che Marco continuerà a esserci, a proteggerci e vivrà sempre nei nostri cuori.

Capitolo 58
- La Tempesta Perfetta -

Il periodo successivo alle prime cessioni segnò l'inizio della fase più critica dell'intera storia del Gruppo. In particolare, quella con Viasat, non fu una transizione amichevole ma conflittuale. Fu una rottura totale. Tra il 2023 e il 2025 emersero progressivamente tutte le conseguenze di una profonda discontinuità operativa. Fu in quegli anni che la "*Tempesta Perfetta*" prese forma nella sua interezza. Non un evento isolato, ma un processo complesso, generato da una combinazione di fattori industriali, contrattuali e relazionali. Alla base vi era uno squilibrio strutturale nell'impianto contrattuale, che nel tempo evidenziò criticità sia sotto il profilo economico-finanziario sia sotto quello della sostenibilità operativa, incidendo sull'equilibrio dei rapporti tra le parti. A questo si aggiunse una progressiva discontinuità nell'applicazione degli accordi commerciali, che contribuì a compromettere la stabilità del rapporto produttivo, conducendo a un contesto di contenzioso articolato, con impatti rilevanti sul piano industriale e finanziario. Le conseguenze furono progressive e profonde. La discontinuità nei flussi operativi generò una flessione significativa dei ricavi di Vem Solutions, accompagnata da un aumento dei costi legati alla gestione dell'emergenza. Ordini annullati, pagamenti sospesi, contestazioni spesso pretestuose e un progressivo indebolimento del rapporto industriale contribuirono a destabilizzare l'intero sistema.

L'effetto combinato di questi fattori generò una pressione sistemica sull'intero modello operativo, mettendone in discussione sostenibilità e continuità. Quello che era stato costruito come una filiera industriale e un sistema integrato ed efficiente venne progressivamente disarticolato. La perdita di coordinamento tra le diverse competenze, unita alla pressione finanziaria e organizzativa, rese necessario avviare un profondo processo di ristrutturazione. Furono momenti difficili. Si dovettero affrontare scelte complesse e, in alcuni casi, dolorose. La riorganizzazione dei processi operativi, il contenimento dei costi e il ridimensionamento della forza lavoro rappresentarono passaggi obbligati per garantire la sopravvivenza stessa delle strutture. In quel contesto emersero anche comportamenti e dinamiche che contribuirono ad aggravare ulteriormente la situazione, alimentando tensioni e rendendo ancora più complesso il percorso di stabilizzazione. In quella fase la dimensione umana divenne centrale. Non si trattava più solo di numeri o processi, ma di persone, responsabilità condivise e scelte difficili da affrontare insieme.

La Tempesta Perfetta mostrò così tutta la sua forza: non solo come crisi industriale, ma come discontinuità sistemica, capace di mettere in discussione equilibri consolidati, modelli operativi e relazioni costruite nel tempo. Eppure, proprio attraversando quella fase così dura, iniziò a delinearsi una consapevolezza diversa. Non era ancora il tempo della ripartenza. Era il tempo della resistenza, della tenuta, della capacità di restare in piedi quando tutto sembrava cedere. Non era ancora il tempo della rinascita, ma il passaggio necessario per renderla possibile. Solo dopo aver attraversato fino in fondo quella lunga tempesta sarebbe stato possibile intravedere una nuova direzione. Una direzione che non nasceva dall'ottimismo, ma dall'esperienza. Non dalla teoria, ma da ciò che era stato vissuto. E, in quel percorso, restava forte la consapevolezza di dover preservare e dare continuità a ciò che era stato costruito nel passato. Dare spazio a ciò che avevo trascurato nel passato. Rimettere al centro gli affetti, il tempo, il presente e futuro. Ma senza arrendermi. Mai. Come ripetevo sempre a Marco quando era bambino: *"non bisogna mai cedere, bisogna resistere, reagire, sempre!".* Perché anche nell'ora più buia, da qualche parte, sta già nascendo la luce.

Dopo aver attraversato il più profondo dolore, compresi che non bastava resistere. Bisognava ritrovare una direzione. Non si trattava di tornare indietro. Nonostante, era evidente, che nulla poteva più essere come prima. Si trattava di ripartire, con una consapevolezza diversa: più essenziale, più sostenibile. Da quella consapevolezza nacque un nuovo progetto. La quiete arrivò lentamente. Non come un punto di attesa, ma come una condizione da cui ricominciare. La tempesta non aveva distrutto tutto. Aveva semplicemente reso chiaro da dove ricominciare e cosa aveva ancora senso preservare.

8. Oltre la Tempesta

Esistono eventi che dividono la vita in un prima e un dopo. La scomparsa di Marco, la "Tempesta Perfetta" e le vicende che hanno profondamente segnato l'autore, la famiglia e l'azienda appartengono a questa categoria di eventi. Per un lungo periodo il viaggio fu improvvisamente interrotto. Molte certezze vennero meno, progetti costruiti in anni di lavoro furono messi in discussione e il futuro stesso apparve improvvisamente diverso da come era stato immaginato. Questa parte racconta il difficile percorso che trasforma il dolore in consapevolezza, l'esperienza in conoscenza e la memoria in una nuova responsabilità verso il futuro. Nascono così Evolution 5.0, il progetto del Digital Twin PDA 2.0, la memoria storica intelligente e una nuova idea di impresa nella quale tecnologia, intelligenza artificiale e valori umani non si contrappongono, ma si completano e si rafforzano reciprocamente. Non si tratta soltanto di ricostruire ciò che è stato perduto, ma di immaginare nuove strade, nuovi modelli organizzativi e nuovi strumenti capaci di custodire e trasferire competenze, esperienze e sogni alle generazioni future. Perché le aziende possono cambiare, le tecnologie evolvere e le persone passare il testimone.

Ma le idee, i valori e i sogni, se trovano qualcuno disposto a custodirli e rinnovarli, possono continuare il loro viaggio molto oltre il tempo di una singola vita. Forse è proprio questo il significato più profondo di questa storia. I sogni possono cambiare forma. Possono rallentare, trasformarsi, perfino smarrire per un tratto la propria rotta. Ma non smettono mai di indicare la direzione. E finché esisterà qualcuno disposto a raccoglierli, il viaggio non finirà mai.



Capitolo 59
- Evolution 5.0 –

Per comprendere la nascita di *Evolution 5.0* bisogna tornare alle origini di ciò che, nel corso di oltre mezzo secolo, avevamo costruito. Da Elem a VEM Solutions si era progressivamente formato un patrimonio industriale e tecnologico capace di progettare, industrializzare e produrre sistemi elettronici sempre più evoluti. Non soltanto una struttura produttiva, ma un centro di competenze dal quale sarebbe nato anche il successo e lo sviluppo di Viasat Group e di un modello integrato tra tecnologia, prodotti e servizi telematici. Negli anni quella visione aveva assunto una dimensione internazionale attraverso una strategia di crescita, anche per linee esterne, che ci aveva portato nei principali mercati europei ed extraeuropei: Regno Unito, Francia, Belgio, Polonia, Bulgaria, Romania, Spagna, Portogallo, Cile e Cina. Alla crescita tecnologica e industriale si accompagnava però una sfida ancora più complessa: integrare culture, organizzazioni e persone con culture differenti, costruendo una squadra internazionale realmente motivata e allineata verso obiettivi comuni. Poi arrivò la pandemia. Tra il 2020 e il 2021 il Covid rallentò i processi, modificò gli equilibri e impedì di raggiungere alcuni degli obiettivi programmati. Ma nulla avrebbe potuto prepararci a ciò che accadde successivamente, quando un dramma famigliare si intrecciò con quella industriale. Il passaggio generazionale con Marco Petrone non era più un progetto futuro, ma una continuità già costruita sul campo attraverso anni di lavoro condiviso e responsabilità crescenti. La sua scomparsa provocò una frattura profonda che cambiò priorità, prospettive e inevitabilmente anche la direzione del nostro percorso. Fu in questo scenario che maturò la scelta di separare il perimetro dei servizi e preservare il nucleo tecnologico-industriale. Non un arretramento, ma la volontà di proteggere ciò che consideravo il cuore originario della nostra storia: VEM Solutions, le sue persone, il know-how, le tecnologie e la capacità di trasformare idee in prodotti. Tra il 2023 e il 2024, tuttavia, gli effetti della *"Tempesta Perfetta"* si manifestarono progressivamente anche sul perimetro industriale: la forte flessione dei ricavi e dei margini, l'instabilità operativa e le mutate condizioni di mercato imposero un profondo processo di ristrutturazione. Dietro i numeri continuavano però a esserci persone che, nei momenti più difficili, rimasero condividendo responsabilità e dimostrando concretamente impegno e il proprio senso di appartenenza.

È da questa realtà che prende forma il progetto *Evolution 5.0.* Non semplicemente come risposta a una discontinuità, ma come necessità di ripensare il futuro industriale di VEM, adeguandone dimensioni, costi e organizzazione ai nuovi scenari senza disperdere il patrimonio accumulato nel tempo. Da qui nasce l'idea di separare il ramo industriale e trasferirlo in una NewCo più focalizzata, agile e autonoma, dimensionata sui nuovi volumi e costruita su basi economicamente più sostenibili, nella quale far confluire risorse specializzate, impianti, know-how e capacità di progettazione, industrializzazione e produzione elettronica. L'obiettivo non era quindi soltanto ridurre costi e struttura, ma creare le condizioni per una nuova fase di sviluppo: una realtà industriale tutta italiana capace di progettare e produrre dispositivi IoT, sistemi elettronici evoluti e sempre più integrati con l'Intelligenza Artificiale, combinando hardware, software e servizi tecnologici. Una struttura aperta a nuovi clienti, mercati e partnership, capace di valorizzare impianti e competenze, mantenendo e rafforzando l'identità manifatturiera EMS e garantendo continuità ai clienti che avevano accompagnato e apprezzato la nostra evoluzione. La NewCo assumeva così anche un significato strategico più ampio. In uno scenario nel quale grandi gruppi italiani ed europei manifestano una crescente esigenza di riportare in Europa produzioni tecnologiche strategiche e sensibili, il *Reshoring* e il *Made in Italy*, rappresentano una nuova grande opportunità. Preservare in Italia engineering, competenze specialistiche e capacità produttive qualificate significa non soltanto tutelare un patrimonio costruito nel passato, ma renderlo nuovamente più competitivo e attrattivo, creando anche le condizioni per future partnership, sinergie o integrazioni con gruppi tecnologici internazionali interessati a rafforzare la propria capabilty ed expertise industriale.

Evolution 5.0 nasce da un passaggio doloroso ma necessario: ridimensionare per preservare, separare per focalizzare, riorganizzare per tornare a crescere. Non conoscevo ancora quale sarebbe stata la destinazione finale, ma la direzione cominciava a essere chiara. Le storie più forti non sono quelle che non cadono mai, ma quelle che riescono a rialzarsi senza perdere la propria identità. E la nostra continuava a essere la stessa: costruire, proteggere, evolvere. I sogni non si erano fermati. Avevano semplicemente cambiato forma.

Capitolo 60
- Una Nuova Rotta -

La navigazione è stata spesso il filo conduttore della mia vita personale e imprenditoriale: mari calmi, venti favorevoli, nuovi orizzonti e tempeste improvvise. Ci sono momenti nella vita in cui sembra di essere arrivati alla fine di un lungo viaggio. Poi accadono eventi sconvolgenti che cambiano improvvisamente ogni prospettiva e ci costringono a scegliere una nuova rotta. Dopo la *"Tempesta Perfetta"* e i difficili passaggi affrontati per proteggere una storia industriale costruita con passione in oltre cinquant'anni, diventa vitale guardare oltre l'orizzonte, non per dimenticare ciò che è accaduto, ma per trasformarlo in esperienza e ripartire. Forse è proprio questo il significato più autentico del progetto *"Evolution 5.0"*: non ricostruire il passato, ma utilizzare quanto abbiamo imparato per realizzare una svolta, un nuovo inizio. Nel futuro che intravedo nulla sarà come prima e molto resta ancora da scoprire, comprendere e realizzare.

L'evoluzione tecnologica sta accelerando a una velocità che, quando iniziai a occuparmi di elettronica, sarebbe sembrata fantascienza: semiconduttori, microprocessori e memorie sempre più potenti stanno alimentando una nuova generazione di Intelligenza Artificiale che progressivamente esce dai grandi Data Center per avvicinarsi ai luoghi nei quali i dati vengono generati: macchine, veicoli, infrastrutture, sistemi industriali, difesa, sicurezza. È la frontiera dell'Edge AI, un'intelligenza distribuita capace di elaborare informazioni e interagire localmente in tempo reale, aprendo la strada a nuovi dispositivi e Sistemi Intelligenti Interattivi.

In coerenza con questa visione, all'inizio del 2026 prende forma il progetto di integrazione del patrimonio industriale e tecnologico di VEM Solutions con le competenze di Eurotech, Gruppo tecnologico internazionale fondato nel 1992 ad Amaro e quotato dal 2005 su Euronext STAR Milan. L'operazione prevede la costituzione di una NewCo nella quale trasferire asset industriali, risorse specializzate, know-how, capability ed expertise di progettazione e produzione di VEM Solutions, creando le condizioni per nuove sinergie tecnologiche, industriali e commerciali.

Da una parte, oltre trent'anni di esperienza nella progettazione, industrializzazione e produzione di dispositivi telematici e IoT, nella Data Ingestion e nei settori InsurTech, Industrial, Security & Safety; dall'altra, Eurotech, player internazionale nelle infrastrutture per la Physical AI e l'Industrial AI, con competenze nell'Edge Computing, hardware, software, cybersecurity e servizi mission-critical. Dall'incontro di questi due mondi, a partire dal 15 ottobre 2026**,** nasce Eurotech Manufacturing Services**,** una realtà industriale capace di sognare, progettare, industrializzare, produrre e diffondere nuove soluzioni tecnologiche intelligenti e interattive.

È questa la nuova rotta: non soltanto una fabbrica EMS, né semplicemente l'erede industriale di VEM Solutions, ma un centro di eccellenze specializzate nel trasformare conoscenza, tecnologia e capacità produttiva in prodotti e soluzioni per i mercati globali. Il 2026 rappresenta soltanto l'inizio di un percorso la cui prima sfida sarà integrare persone, tecnologie e organizzazioni provenienti da storie differenti, aumentando l'utilizzo degli impianti industriali e i volumi, migliorando produttività e marginalità e valorizzando il patrimonio di know-how. Nulla sarà semplice né automatico, perché il capitale può finanziare impianti e innovazione, ma non può sostituire competenza, motivazione, responsabilità, capacità decisionale, velocità, visione condivisa e una governance davvero efficace. È una delle lezioni più importanti che porto con me: alla fine, sono sempre le persone a trasformare un progetto in una realtà capace di crescere velocemente e durare nel tempo.

Qui nasce anche una domanda personale: *quale potrebbe essere il mio ruolo in questo nuovo viaggio?* Dopo oltre mezzo secolo da imprenditore potrei fermarmi e osservare ciò che accadrà, ma probabilmente non sarebbe nella mia natura. Decidendo di investire ancora risorse importanti in Eurotech S.p.A., non vorrei farlo soltanto come investitore finanziario, ma immaginare un'evoluzione del mio ruolo: da fondatore e imprenditore operativo a investitore e partner strategico, mettendo a disposizione esperienza, relazioni, conoscenza dei mercati, insieme alle lezioni accumulate durante un'intera vita professionale. Non per

governare, ma per contribuire, favorendo nuove opportunità commerciali, accompagnando l'integrazione tra Eurotech e la NewCo, partecipando alla visione strategica e affiancando una nuova generazione di manager e imprenditori. Forse anche questa è una forma di passaggio generazionale: non trasferire soltanto un'azienda, ma soprattutto relazioni, conoscenza ed esperienza.

È curioso pensare che, dopo avere trascorso gran parte della mia vita nell'elettronica e nella telematica, mi ritrovi ancora una volta davanti a una nuova rivoluzione tecnologica. Prima vennero i microprocessori, poi le telecomunicazioni, Internet, il GPS, la telematica, l'IoT e il Cloud; oggi siamo davanti all'Intelligenza *"Artificiale Interattiva"*, domani arriveranno sistemi sempre più autonomi e tecnologie che ancora non conosciamo. Cambiano gli strumenti, ma rimane qualcosa che nessuna macchina può sostituire: la capacità dell'uomo di immaginare ciò che ancora non esiste.

Per questo continuo a credere che *"Tutto Inizia dai Sogni"*. Anche quando una *"Tempesta Perfetta"* sembra averli cancellati, bisogna trovare il coraggio di rialzare le vele e tornare a guardare avanti. Non so esattamente dove porterà questa nuova rotta, ma ho imparato che non possiamo prevedere tutto ciò che incontreremo: possiamo però razionalizzare ciò che accade, intuire le opportunità e scegliere la direzione della prua. Oggi sento che è arrivato nuovamente il momento di farlo. Perché *«un uomo è vecchio solo quando i rimpianti superano i sogni».* E io ho ancora molti più sogni che rimpianti.

Capitolo 61
- Avatar Digital Twin Pedro 2.0 -

Nel raccontare la mia storia mi sono posto una nuova domanda: è possibile conservare non soltanto documenti, immagini e ricordi, ma anche le esperienze, le conoscenze e le lezioni maturate in oltre mezzo secolo di vita imprenditoriale? Da questa riflessione nasce il Progetto Avatar Pedro 2.0. Non una copia digitale di me stesso, né l'illusione di sfidare il tempo, ma uno strumento capace di raccogliere e organizzare un patrimonio che difficilmente trova spazio nei bilanci, nei brevetti o negli archivi aziendali: decisioni, intuizioni, errori, esperienze, emozioni, valori e principi che hanno accompagnato il mio percorso.

L'intelligenza artificiale rende oggi possibile immaginare qualcosa che fino a pochi anni fa sarebbe sembrato fantascienza: una memoria storica intelligente, capace di collegare eventi e conoscenze, interpretare le proprie esperienze del passato e utilizzarle per comprendere meglio il presente e affrontare nuove situazioni. È questa l'idea alla base del mio Digital Twin: non semplicemente ricordare ciò che è accaduto, ma comprenderne le cause, le conseguenze e soprattutto ciò che possiamo imparare. Ripensando alla storia del Gruppo, mi sono convinto che molti dei risultati più importanti non siano nati dalla capacità di pianificare eventi straordinari che, per loro natura, erano imprevedibili, ma dalla capacità di razionalizzare eventi spesso puramente casuali, interpretarli e trasformarli in scelte, opportunità e nuove decisioni. Potrei sintetizzare questa convinzione in una massima che forse avrei dovuto inserire molto prima in questo libro: *«Non possiamo pianificare l'imprevedibile. Possiamo però razionalizzare ciò che accade e trasformare anche la casualità in un nuovo percorso»*

È proprio da questo principio che Pedro 2.0 può compiere un passo ulteriore. Raccogliendo la Memoria Storica Lavorativa e Professionale e mettendo in relazione eventi, decisioni, cause e conseguenze, potrà aiutare a riconoscere collegamenti che, nel momento in cui gli eventi accadono, non sono immediatamente visibili. Non per prevedere il futuro, ma per interpretare meglio il presente, imparare dal passato e trasformare più rapidamente un imprevisto in una possibile nuova direzione. Pedro 2.0 dovrà quindi crescere nel tempo, raccogliendo la storia delle aziende, delle tecnologie e delle persone che hanno condiviso davvero questo viaggio, insieme alle decisioni giuste e a quelle sbagliate. Dovrà soprattutto custodire i principi che hanno guidato il mio modo di pensare e di agire: l'atteggiamento positivo, la volontà di apprendere, il coraggio di fare, la responsabilità di insegnare a fare, la ricerca del Vero, del Giusto e del Bello e il rispetto delle persone. Perché l'intelligenza artificiale può elaborare una quantità straordinaria di informazioni, ma sono ancora la cultura, l'etica e la sensibilità umana a doverne indicare la direzione. La sfida più ambiziosa sarà trasformare Pedro 2.0 in uno strumento capace non di dire agli altri cosa fare, ma di aiutarli a pensare e razionalizzare. Un giorno i miei famigliari, i miei nipoti, i manager o chi continuerà questo percorso potranno interrogare questa memoria e chiedere: perché fu presa quella decisione? Cosa abbiamo imparato da quella crisi? Quali rischi non avevamo previsto? Quali opportunità potremmo immaginare? Cosa consigli adesso?

Naturalmente Pedro 2.0 non sarà mai Domenico Petrone e non potrà vivere le proprie emozioni sensibili. Potrà però conservarne il racconto, collegare esperienze lontane nel tempo e trasformare progressivamente la memoria in conoscenza. Una sorta di bussola digitale che non pretenda di conoscere sempre la rotta giusta, ma aiuti a leggere il vento, le onde, ricordare le tempeste già attraversate e scegliere consapevolmente verso quale orizzonte dirigere la prua. Come molti dei progetti innovativi che hanno accompagnato la mia storia, anche questo nasce da un'idea che non ha ancora tutte le risposte. Proprio per questo ho deciso di rendermi disponibile, come si direbbe in medicina, a fare da "*cavia sperimentale*". Vorrei testare Pedro 2.0 innanzitutto

su me stesso, mettendo a disposizione la mia storia, le mie conoscenze e il mio modo di ragionare, per capire fin dove questa nuova forma di intelligenza possa realmente arrivare e quali limiti dovrà ancora superare.

Se l'esperimento funzionerà e dimostrerà concretamente la propria utilità, il modello potrà evolvere e diventare replicabile. Potrebbero nascere altri *"Personal Twin Avatar"* dedicati ai manager più significativi e alle competenze strategiche di ogni attività operativa. Ogni *"Personal Avatar"* manterrebbe la propria identità, memoria professionale, esperienza e capacità decisionale, contribuendo nel tempo alla costruzione di un patrimonio di conoscenza aziendale più ampio, strutturato e condivisibile. In una fase successiva, questi *Digital Twin* potrebbero persino imparare a interagire tra loro, mettendo a confronto esperienze e competenze differenti, senza perdere l'autonomia e l'identità di ciascuno dei protagonisti. Si potrebbe così immaginare una nuova forma di Intelligenza Interattiva e condivisa: non una semplice Intelligenza Artificiale che accumula informazioni, ma un ecosistema nel quale memorie, competenze ed esperienze professionali digitalizzate interagiscono per supportare l'analisi dei problemi e l'evoluzione delle decisioni. Se questa sperimentazione avrà successo, Pedro 2.0 potrebbe quindi rappresentare soltanto il primo prototipo di un modello più ampio, applicabile alle imprese e, un giorno, trasformabile anche in una soluzione da proporre al mercato. Un nuovo progetto che parte, ancora una volta, da un'intuizione e da una sperimentazione concreta, con l'ambizione di trasformare l'esperienza delle persone in un patrimonio capace di continuare a generare conoscenza nel tempo.

Il progetto è appena iniziato e dovrà evolvere insieme all'intelligenza artificiale e alle persone che contribuiranno a svilupparlo. Ma forse è proprio questa la nuova frontiera che desidero esplorare: non conservare il passato immutato, ma trasformarlo in uno strumento dinamico per interpretare il presente e contribuire a costruire il futuro. Proteggere la memoria intellettuale. Trasmettere la conoscenza. Custodire Principi & Valori. Razionalizzare l'imprevedibile. Continuare a evolvere.

9. - Oltre 2050 -

Quali saranno le nuove frontiere della Telematica IoT e del AI? Quali i nuovi sogni da inseguire? È difficile disegnarne oggi i confini, ma è certo che ci attendono scenari che fino a pochi anni fa appartenevano soltanto ai laboratori di ricerca o alla fantascienza. Città sempre più intelligenti, nelle quali la mobilità diventerà autonoma, condivisa, sostenibile e profondamente integrata con le infrastrutture e con la vita delle persone. Sarà un habitat naturale per la telematica, per l'intelligenza artificiale interattiva distribuita e per nuovi ecosistemi capaci di connettere persone, veicoli, merci e servizi in tempo reale.

Quale sarà il ruolo futuro di Eurotech Manufacturing Services, di Vem Solutions (Italia), di Elem Technology, Vem Technology (Bulgaria)? Nessuno può saperlo esattamente. Ma una cosa è certa: continueranno a esistere persone capaci di immaginare ciò che ancora non esiste, di esplorare nuove rotte e di trasformare la tecnologia in valore, sicurezza e opportunità. In fondo, è questo il vero patrimonio costruito in tanti anni di storia: non soltanto prodotti, brevetti o aziende, ma una cultura dell'innovazione, della curiosità e del coraggio di guardare sempre oltre l'orizzonte visibile.

Il futuro non appartiene alle tecnologie, ma alle persone, che avranno la volontà e la passione di utilizzarle per migliorare il mondo. Così il sogno si rinnova, si trasforma e continua il suo viaggio nel tempo. Perché i fondatori passano, le aziende evolvono, ma i sogni, se trovano qualcuno disposto a raccoglierli, non smettono mai di indicare la strada.



- Epilogo -

Il *2050 – Viaggio nel Futuro - scritto da Marco Petrone nella prima edizione di "Tutto inizia dai Sogni*," immaginava il naturale proseguimento di una storia fatta di innovazione, di città intelligenti, di nuove tecnologie e di una nuova generazione famigliare pronta a raccogliere il testimone. La vita, però, aveva in serbo un'altra drammatica realtà. La scomparsa di Marco e gli eventi che seguirono cambiarono profondamente il significato di quel futuro.

La "*Tempesta Perfetta"* non mise alla prova soltanto un'azienda, ma l'uomo, la famiglia e tutto ciò che fino ad allora sembrava rappresentare il senso di una vita. Per molto tempo ho creduto che quel viaggio si fosse interrotto. Poi ho compreso che i sogni non muoiono quando cambiano strada. Muoiono soltanto se smettiamo di credere nel loro reale valore. Ho capito che il vero tesoro costruito in oltre cinquant'anni non erano le aziende, i brevetti o i risultati economici, ma le persone, le competenze, il metodo e quella cultura dell'innovazione che nessuna crisi può cancellare. È da questa consapevolezza che nasce "*Evolution 5.0.* Non come il tentativo di ricostruire il passato, ma come la volontà di preservarne l'eredità e trasformarla in" una nuova opportunità per le generazioni future.

"Tutto inizia dai Sogni 2.0" non racconta soltanto la mia storia. Racconta il viaggio di un sogno che continua a evolversi. Prima attraverso Domenico, che ha avuto il coraggio di immaginarlo. Poi attraverso Marco, che avrebbe dovuto accompagnarlo nel futuro. Infine, attraverso Pedro 2.0, che ha scelto di trasformare quell'esperienza in un tesoro condiviso, affinché conoscenze e visione possano continuare a vivere oltre le persone. Perché ogni impresa, ogni famiglia e ogni comunità hanno il dovere di custodire ciò che hanno imparato e trasmetterlo a chi verrà dopo. È questo il senso più profondo del viaggio. Non arrivare per primi. Ma tracciare una rotta che altri possano continuare a seguire.

Oggi il mio sguardo non è più rivolto al passato, ma a ciò che ancora può essere costruito. Con la stessa curiosità che mi accompagnava da ragazzo. Con la stessa passione che ha guidato ogni mia scelta. E con una certezza che il tempo ha reso ancora più forte. Tutto inizia dai sogni. Ma il loro vero significato si comprende soltanto quando diventano un'eredità capace di continuare a vivere negli altri. Perché i sogni possono attraversare le tempeste. Possono cambiare rotta. Possono persino cambiare timoniere. Ma non devono mai smettere di evolversi.

"Tutto inizia dai Sogni 2.0 non conclude una storia. Trasforma una vita in conoscenze, che potranno ancora evolversi. Il viaggio continua…"

Ringraziamenti
Un grazie e un grande abbraccio….
Ai miei genitori, che mi hanno insegnato il valore del sacrificio.
A Marco, che continua a indicarmi la rotta.
A mia moglie Gianna, alla mia famiglia,
ai miei amici e a tutti i collaboratori
che hanno condiviso questo lungo viaggio.
E a tutti coloro che avranno il coraggio di continuare a sognare.

- Testimonianze -

Una storia così lunga come quella descritta è stata costellata da un intreccio meraviglioso di rapporti umani, di contributi forti e appassionati di tante persone che hanno creduto innanzitutto nella mia persona e nelle mie sfide. Collaboratori, compagno di viaggio. I veri amici, che più volte sono usciti con me, da quel famoso «*porto*», solcando mari a volte tempestosi. È doveroso citarli e ringraziarli per la fiducia e per quanto hanno fatto per me e per l'azienda. Grazie, grazie di cuore. Ritengo giusto, vero e bello raccogliere alcune brevi testimonianze. Un modo diverso per far capire meglio il clima che si era creato in azienda, chi eravamo, da dove veniamo e dove siamo arrivati. A loro la parola:

Annamaria Barone «*Era il 1984, allora ero una ragazzina di 17 anni appena, abitavo a Caselette, un paesino ai piedi del monte Musinè. Lavoravo in un piccolo laboratorio di elettronica, a conduzione familiare, gente toscana molto per bene. Sempre in Caselette c'era un'azienda decisamente più grande, mia mamma faceva le ore lì, mi convinse a fare domanda di impiego, disse che si stava molto meglio e che sicuramente avrei imparato di più. Un dì venni contattata per un colloquio di lavoro, la prova la feci a Torino, ricordo ancora che, per cercare l'azienda, mi persi. Già, io a Torino ci andavo molto di rado e confesso che mi spaventava molto la grande città. Mariangela, che rispose al telefono, mi fu di grande aiuto. Feci il colloquio e la prova con la Elem, allora situata in Via Luini; in realtà la domanda di lavoro era indirizzata alla Fase di Caselette. Non mi convinse: per l'azienda avevo i requisiti necessari, ma io non mi sentivo pronta. Ero terrorizzata. Andare a Torino, perché mai io che, per andare al lavoro usavo la bicicletta, e non avevo nemmeno la patente? Un pomeriggio all'uscita del lavoro trovai mia madre, mi disse che nel tardo pomeriggio il titolare in persona della Elem sarebbe venuto a prenderci a casa per farci visitare l'azienda. Lui misurò la distanza da casa dei miei in termini di tempo, ci aveva messo appena 15 minuti. Nonostante tutto non ero convinta. Mi disse che potevo portare con me un'amica e compiere una prova più lunga, e così feci. Il 30 marzo del 1984 iniziai il mio percorso, ero piena di idee e di iniziative, il mio capo, Petrone, mi assecondava e mi fece crescere, forse in me aveva visto qualcosa di buono. Traslocammo per ben 2 volte, in quasi 30 anni trascorsi insieme tante cose sono accadute e tanti volti sono cambiati. Ricordo che una volta eravamo un po' in crisi, vicini alle vacanze estive. Arrivò una telefonata, era da Roma. Luisa gran brava persona, le voglio bene, mi chiamò e disse: 'c'è Petrone al telefono in viva voce, vuole parlarci'. Ci disse che c'era un'opportunità di un grosso lavoro, ma alcuni di noi avrebbero dovuto rinunciare alle vacanze. Ma quali vacanze, se non si lavora non si guadagna, se non si guadagna non si può andare in vacanza. Accettammo naturalmente e, per alcuni anni, risolvendo il problema a quel cliente, lavorammo davvero molto bene. Alcune volte abbiamo lavorato la domenica o il primo maggio, ma lui era con noi, infilava i suoi jeans e un maglione, ci portava i pasticcini e il sacrificio diveniva una festa. In tutto questo tempo non sempre è andato tutto bene. Qualche 'lavata di testa' è toccata anche a me, ma come quella che ti arriva da un buon padre. Servono anche quelle per poter crescere. Grazie a lui oggi sono la persona che sono, e non solo in azienda ma anche al di fuori nella quotidianità della vita, e di questo gli sarò per sempre grata. Ma questo era ieri; oggi, a volte, le persone che lo rappresentano non gli rendono onore, ma per quanto mi riguarda non volterò mai le spalle alla Elem, perché farlo sarebbe voltare le spalle a colui che ha sempre creduto in me».*

Emanuela Currà «*Sono qui dal 2004, avevo 24 anni, ero molto giovane, facevo la receptionist, e l'impatto con questa azienda è stato bellissimo. Poi sono stata la segretaria di Petrone, una persona che stimo tanto, molto umile, un pozzo di idee. Un vero imprenditore. È il primo ad arrivare e l'ultimo ad uscire dall'azienda. Per me è come un padre, lo stimo moltissimo. Io sono cresciuta con loro e anche questo è una cosa molto positiva perché ti senti parte della sfida, ti senti sempre parte della squadra. Per questo ci si trova bene. Anna Mugavero, prima di me, già nel 1988, ha iniziato la sua storia in Elem come centralinista a soli 20 anni, diventando in seguito la segretaria del Presidente. È stata la mia maestra, le ho voluto veramente bene, mi ha insegnato tutto e non solo sul lavoro. Una vera amica e collega. Oggi, purtroppo, non è più fra noi, ma da una nuvoletta, come sempre, ci incoraggia col suo splendido sorriso. Anna è stata una figura storica della Elem e poi di Viasat Group. Era una donna bellissima, la chiamavamo 'occhi da cerbiatta' ed è stata una colonna per il Gruppo. Una figura che manca ancora a tutti noi, basti dire che molti, qui, hanno ancora una sua foto sulla scrivania. Se non è una famiglia, questa».*

Maria Gamo «*Mi presento: mi chiamo Maria Gamo e la mia 'avventura' in Elem e poi nel Gruppo Viasat è iniziata nel lontano 1986, un po' in sordina. All'epoca la Elem aveva la sede in Via Luini e un ufficio poco distante, esattamente in Via Borsi; mi occupavo di inserire dati su un personal computer. Successivamente ho ricoperto diverse mansioni: addetta all'Ufficio Acquisti, responsabile del Magazzino e poi al Controllo di gestione, fino a quando, nel 2000, Petrone ha ritenuto necessario creare l'Ufficio del Personale e mi ha affidato l'incarico di Responsabile. Le varie esperienze maturate in questa azienda mi hanno fatto crescere professionalmente e, se io ero un po' titubante nell'accettare ogni nuovo incarico, Petrone era sempre in grado di farmi vedere i lati positivi e mi trascinava positivamente in ogni nuova sfida. La Elem ha subito una grande evoluzione da quando, nel 2002, è stata acquisita la Viasat Spa; noi, dipendenti di una società manifatturiera con unica sede a Venaria, ormai una squadra compatta che affrontava ogni sfida con grinta, siamo stati catapultati in una dimensione completamente diversa: in una società di servizi, con dinamiche completamente diverse dalle nostre. I problemi da affrontare erano tanti, e non da poco era la distanza con i colleghi di Roma, ma devo dire che è una distanza che oggi si è quasi annullata. Nel mio caso specifico, io con la collega Paola Sollazzo dell'Ufficio del Personale è come se fossimo sedute nello stesso ufficio: ogni cosa viene pensata, condivisa e organizzata insieme. Petrone è una forza della natura, ha sempre nuovi progetti e nuove sfide nelle quali riesce a coinvolgere tutti, trasmettendo una carica e un'energia incredibili. È un vero leader».*

Nicodemo Magliocca «Sono entrato in Viasat nel 2006, nel periodo in cui il Gruppo stava preparando il progetto di quotazione in Borsa e sentiva la necessità di rafforzare la Centrale dei Servizi Telematici di Sicurezza, adeguandola alle nuove esigenze strategiche e operative. Già allora la struttura aveva dimensioni importanti, ma era ancora molto diversa dall'azienda che conosciamo oggi. La

crescita e l'evoluzione sono state continue. Ciò che mi ha sempre colpito, però, è stato il forte spirito familiare che ha caratterizzato il Gruppo e le relazioni tra le persone. Un tratto distintivo che, nonostante la crescita, non è mai venuto meno. All'epoca ricoprivo il ruolo di Direttore Operativo della Business Unit Services e ho avuto modo di conoscere da vicino Domenico Petrone. Non è una persona facile da definire con una sola parola, ma se dovessi sceglierne una direi senza esitazione: "appassionato". Appassionato nel senso più autentico del termine, perché mette passione, energia ed emozione in tutto ciò che fa. Vive profondamente i progetti nei quali crede e riesce a trasmettere questo coinvolgimento anche alle persone che lavorano con lui. È una caratteristica che considero fondamentale in chi vuole costruire qualcosa di importante: fare bene il proprio lavoro non solo per dovere, ma per il piacere di vedere un'idea crescere, svilupparsi e trasformarsi in risultati concreti. Ed è proprio questo che, nel corso degli anni, ho visto accadere in Viasat.»

Luisa Milesi «*Alla giovane età di 25 anni, e precisamente il 17 aprile del 1985, ho iniziato il mio cammino professionale con la Elem quando era in Via Borsi a Torino. Ho iniziato a lavorare come segretaria a stretto contatto con il signor Petrone, condividendo con lui sia i momenti belli di entusiasmo sia quelli di preoccupazione. Ma devo dire che le ore che trascorrevo in ufficio non mi pesavano perché ho trovato da subito un ambiente familiare. Con il passare del tempo e la fiducia che il signor Petrone ha riposto in me sono cresciuta sia dal punto di vista umano che professionale. Sono stata parte attiva nella crescita della società che, da piccola ditta familiare, è diventata un Gruppo che copre vari campi come la tecnologia satellitare avendo acquisito la Viasat nel 2002. Questo ha significato per me stessa una costante e continua integrazione con i vari enti aziendali per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Il signor Petrone ha sempre investito in nuove tecnologie, per quanto riguarda sia i processi produttivi sia i prodotti, che sono sempre il nostro punto di riferimento del settore. Questo significa credere nella propria azienda e nelle capacità dei propri collaboratori. Sono rimasta molto lusingata dall'invito del signor Petrone alla cerimonia della sua premiazione di 'Imprenditore dell'anno 2011' per la categoria Technology and Innovation nel gennaio 2012. In quell'occasione ho avuto un'ulteriore riconferma delle sue grandi capacità imprenditoriali e umane, quando ha fatto riferimento alla sua ferma convinzione d'investire in Italia, segno che crede, ancora oggi, nel futuro della propria azienda».*

Umberto Passeri «*Sono in Elem dal 2001, dopo aver ricoperto diversi ruoli, sono stato responsabile del reparto Produzione. In questi anni di lavoro ho avuto modo di conoscere un imprenditore veramente abile nel "saper fare". Ho sempre trovato affascinante la sua capacità di pensare al domani la sua velocità di pensiero che lo porta a ritenere superato anche il detto 'Non fare domani quello che puoi fare oggi', perché per lui 'oggi' è già passato e si deve sostituire con 'ieri'. Posso definirlo una persona di vecchio stampo, in Italia purtroppo ne sono rimasti pochi esemplari. Non si è mai lasciato catturare dall'idea di uscire dai confini per produrre all'estero, rinunciando forse a margini superiori, ma ha sempre creduto nella manifattura italiana. Ha impegnato la propria creatività per migliorare i processi produttivi prendendo spunto da Paesi tecnologicamente evoluti come il Giappone. Posso definire Petrone come un vulcano in continua eruzione, non sempre facile da seguire nei suoi continui movimenti, ma questa è la caratteristica principale della sua storia».*

Paolo Ravicchio «*Sono già trascorsi molti anni dall'inizio della mia esperienza in Viasat e proprio in questi giorni, per una riorganizzazione dei locali aziendali, sono tornato ad occupare l'ufficio che mi aveva ospitato nei primi giorni di lavoro. Non appena ho varcato la soglia della stanza e ripreso possesso della scrivania, è stato automatico ritornare con la memoria agli esordi e fare un confronto con l'oggi. Mi sono rivisto certamente emozionato e spaesato, ma nello stesso tempo ho rivissuto la convinzione e la forza dell'epoca, tipici di chi ha un'idea vincente che frulla nella testa e ha trovato la fiducia di un imprenditore che, pur senza garanzie, ha creduto nell'uomo, prima ancora che nel progetto. Ricordo i mesi trascorsi in 'silenzio religioso' per tradurre l'idea in un business plan, in un'organizzazione, in una start-up. E oggi? Oggi l'ufficio è lo stesso, ma è l'unica cosa che è rimasta tale e quale (e in effetti ci sarebbe bisogno di un po' di colore alle pareti…). Adesso l'idea è diventata realtà. Con me ci sono dieci splendidi collaboratori che quotidianamente mi aiutano a gestire e sviluppare i progetti 'Rimborso Facile' e 'Perizia Telematica', e soprattutto ci sono già migliaia di automobilisti raggiunti e aiutati da questi nuovi servizi. Adire il vero, anche un'altra cosa è rimasta tale e quale: l'entusiasmo e la passione. Ma per chi lavora in Viasat questa è la normalità e la si può riscontrare in tutti i suoi dipendenti, tranne uno: il Presidente. Per Domenico Petrone le parole entusiasmo e passione non sono sufficienti e adatte per rappresentare quell'energia, quel dinamismo, quell'amore per la propria attività che lo contraddistinguono in ogni istante del giorno e, ne sono certo, anche della notte, alla luce delle sue e-mail e telefonate di prima mattina. È stata sicuramente anche questa forza l'ingrediente che ha permesso alla mia ricetta di diventare un piatto di successo e che ha contraddistinto in positivo la mia storia rispetto a tante altre con una genesi simile. E domani? Avanti con una nuova idea!».* (Dopo la vendita di Viasat a Targa, Paolo lascia il Gruppo e costituire la IoTelematics).

Roberto Sacchi «*Sono il responsabile del collaudo del progetto, mi occupo di hardware, di elettronica ma anche di meccanica e di progettazione in 3D. Sono 'un elettronico' come si dice nel gergo. In un certo senso sono nel core business dell'azienda. Sono qui da 35 anni, ho iniziato a fare i primi progetti sulle schede, poi ho lavorato ovviamente per tutte le ditte che hanno stretto accordi con noi. Ho quindi toccato con mano l'evoluzione dell'elettronica, inarrestabile non solo dell'azienda, ma anche di tutto il settore in cui lavoriamo. Senza entrare troppo nel tecnico, ho assistito ad una rivoluzione enorme. Petrone che tipo è? Come persona è eccezionale, ogni volta che gli dovevo parlare era sempre disponibile. Abbiamo sempre avuto un bel rapporto, non dico amichevole, perché abbiamo sempre tenuto le distanze, lui è il grande capo, ovvio. Ma è sempre stato un piacere avere a che fare con lui: è sempre molto avanti con i tempi e bisogna seguirlo. Più in generale, devo dire che nel settore elettronico è difficile essere un passo avanti agli altri, ma noi ci riusciamo ed è questa la nostra forza. Non solo: il nostro Gruppo è un'azienda che cresce ancora, e questo ti dà una forza speciale. Anche perché qui abbiamo ancora, sotto lo stesso tetto, ricerca, progettazione e sviluppo, una cosa rara. Ma che ci rende molto competitivi"* Il 30 novembre 2012 Roberto Sacchi va in pensione, il primo pensionato Elem, per anzianità lavorativa. Gli viene donato un premio di fedeltà e una targa di onorificenza: '*Grazie Roberto dell'impegno, della costanza, della determinazione e della riservatezza che ha sempre dimostrato in questi 30 anni nella grande famiglia Elem. La pensione non è un traguardo, ma la linea magica di un orizzonte dove poter raccogliere e continuare i sogni della vita'».*

Maria Antonietta Sia «*Sono qui dal 1978 e ho potuto toccare con mano come in questi anni l'azienda si sia evoluta in modo esponenziale: siamo partiti da un appartamento e oggi siamo... Be', giudicate voi. Guardate come siamo strutturati. Abbiamo fatto, tutti insieme, veri passi da gigante. Non ho avuto altri tipi di esperienza lavorativa, quando ho cominciato avevo 17 anni, inizialmente era un'altra cosa più familiare, ma è normale, ci sono tante novità, si cambia ed è necessario cambiare. Oggi le cose sono molto diverse rispetto all'inizio, perché tutti noi siamo stati parte di questa crescita. Attualmente mi occupo del prodotto finito, della qualità. E, nonostante gli anni passati, è un lavoro che mi appassiona ancora: io qui dentro ho fatto di tutto, l'azienda mi sembra un po' mia, certo, ed è una bella sensazione».*

Paola Sollazzo «*Lavoro qui da quindici anni. E questo la dice lunga su cosa penso dell'azienda. A me piace, è bella, la tratto come se fosse mia. La coccolo. Sono qui da prima che arrivasse Petrone e devo dire che la società in precedenza aveva molte difficoltà ma poi - da quando è arrivato Petrone - sono state apportate diverse novità e le cose sono davvero cambiate. Grazie a lui ci siamo stabilizzati, sono finite le perdite, sono arrivati risultati positivi. Ci sarebbe tanto da dire. Il capo? Sul lavoro è un vero vulcano di idee, non si ferma mai, si mette in gioco in prima persona, è un punto di riferimento. Se abbiamo dei dubbi, se ci serve un aiuto, è sempre disponibile a parlare con tutti. È una persona che ascolta e questo è raro. Non si ferma un attimo e dà l'impressione a noi tutti di essere protetti, è il vero presidente operaio, e questo al dipendente dà la sensazione di essere in buone mani: quando vedi che il capo non si ferma, che non si risparmia mai, tu sei invogliato a seguirlo e contemporaneamente capisci che l'azienda va avanti. Una cosa rara in questo momento. In ogni caso questa azienda l'ho vista nascere ma Petrone l'ha fatta crescere. La fase di start-up è stata veloce e bellissima. Insomma, la Viasat è come una famiglia, un vero Gruppo, siamo qui da tanti anni e questo spirito si sente, siamo cresciuti insieme. Il clima è molto bello».*

Giuseppe Tringale *«Si corre! Con questa esclamazione conobbi Domenico Petrone, ormai parecchi anni fa. Ero appena arrivato in Elem e mi occupavo di industrializzazione, considerando la mia esperienza lavorativa nel campo della produzione elettronica. In quel periodo in Elem il sistema qualità era stato organizzato e supportato da un consulente esterno il quale, periodicamente, veniva in sede per verificare lo stato dell'arte. Il consulente era un tipo un po' burbero, aveva già una certa età e manifestava una grande padronanza del settore e dei processi industriali. Ricordo che ci riuniva spesso dentro una delle sale di riunione e cominciava a chiedere se c'erano problemi, come andava quello, come andava quell'altro ecc. Tuttavia, man mano che aumentava la mia presenza a questi incontri, mi rendevo conto che il consulente ripeteva sempre lo stesso copione, e che le cose non venivano mai affrontate nel modo corretto. Un giorno avvenne un episodio che diede una svolta a tutto. Il consulente decise di andare a parlare con Petrone, perché le cose non andavano bene ed occorreva prendere delle posizioni. Petrone lo fece entrare nel suo ufficio e cominciò ad ascoltarlo. Sicuramente una delle principali caratteristiche di un grande imprenditore è quella di trasformare i problemi in opportunità, quindi fu normale per Petrone, dopo aver ascoltato con profondo interesse, chiedere al consulente di adoperarsi per risolvere quella situazione piuttosto che continuare a fare solo l'elenco delle cose che non andavano. Il consulente rimase molto sorpreso dalla richiesta di Petrone e al tempo stesso anche un po' infastidito: si grattò un po' la testa e poi, scuotendola lentamente, disse: 'Io faccio il consulente, non sono qui per capire e risolvere problemi, ma per evidenziarli'. In quel momento non sapevo ancora che, da lì a breve, mi sarei occupato di Qualità e cosa avrei dovuto fare, ma sicuramente mi resi subito conto di cosa 'non avrei mai dovuto fare'. Qualche giorno dopo Petrone mi chiese di occuparmi della Qualità Elem, e di fare in modo che diventasse realmente un potente motore interno di risoluzione dei problemi e di miglioramento. Era nata la nostra Qualità, e sarebbe stata per me una delle esperienze più importanti ed entusiasmanti. Sono passati ormai sedici anni da quel giorno ma, quando hai la fortuna di incontrare e collaborare con un grande imprenditore e un grande leader, non ti resta che fare l'unica cosa che è giusto fare: «correre e non fermarsi mai».*

Susan Vanaken «*Sono in Viasat dal 1996, e in questo momento mi occupo di marketing, grafica e comunicazione, lavoro con Roberto Cortesi. Quindi sono un po'al fronte? Sì, ma è un lavoro divertente. Petrone? È una persona tenace, che ha una grande voglia di fare, di innovare, ha un'energia pazzesca, stargli dietro è quasi impossibile. Però, come dire, diffonde tutta questa energia all'interno del suo Gruppo. Ha sempre voglia di innovare, è una persona molto positiva. È molto veloce, un manager che, quando ha in testa un'idea nuova, la vuole realizzare subito, non vuole perdere tempo e cerca di vederla finita proprio come l'ha pensata lui. Quindi i cambiamenti sono velocissimi, al punto che non si ha il tempo di riflettere troppo su quello che si sta facendo. Il clima è quello di una grande famiglia, questo lo sento molto forte, è un bel gruppo. E io qui mi sento come se fossi a casa, e questo anche grazie a lui. La cosa più bella del lavoro? Di sicuro per me il lavoro stesso, faccio qualcosa che mi piace fare e quindi tutti i momenti sono divertenti. Domenico Petrone in ogni caso è un grande imprenditore, una persona molto esigente sul lavoro ma altrettanto divertente fuori dall'ufficio. Nel corso degli anni ho partecipato a tante cene aziendali o serate legate al lavoro, ed è in quei momenti che esce fuori il suo spirito festaiolo e che diventa 'uno di noi'. Balla molto bene il Latino-Americano e con la sua energia riesce a far ballare bene anche la persona più negata per il ballo. Vorrei chiudere con una cosa: Domenico è una persona molto sensibile ai problemi altrui e sempre disponibile ad aiutare dove può».* (Dopo la vendita di Viasat a Targa, Susan lascia il Gruppo e inizia un nuovo percorso professionale).

Marzia Zangarini «*Io l'azienda l'ho vista già grande, già in queste dimensioni. La sua crescita record, di conseguenza, non l'ho ovviamente vissuta in prima persona. E un po' mi è dispiaciuto, devo essere sincera: probabilmente sono stati anni molto belli. In ogni caso quello che mi ha colpito di questa azienda è il 'clima' che c'è: si sta molto meglio qui rispetto ad altri posti di lavoro. Parlo del rispetto delle persone che si respira fra le mura, ma anche del lato umano sempre tenuto in grande considerazione. Soprattutto in alcuni reparti sembra di essere in una grande famiglia. Petrone? È un numero uno sempre attivo, ha un'energia pazzesca, è vulcanico ma anche divertente. Forse è questo il segreto dell'essere innovativi, anche se a volte è complicato stargli dietro, tenere il suo ritmo. D'altra parte, secondo me non bisogna mai dimenticare che questa è un'azienda travolgente, venuta dal nulla. E questo si sente. Si sente in modo forte. Come è sempre molto presente la figura di Petrone, uno che si trascina dietro tutti, che ha mille idee e che poi ne realizza anche parecchie. La sua figura, concludendo, qui è molto importante: si fa carico dei problemi ed è chiaro che ha la capacità di controllare mille cose. Da qui, secondo me, deriva il suo grande carisma».*