

## **14. Il tramonto del Calzaturificio di Varese, la causa per la sua difesa e la scomparsa dello stesso**

---

Il Calzaturificio di Varese era un'azienda storica della nostra città, che aveva notorietà nazionale per la sua produzione e la rete di negozi nel centro delle principali città italiane.

La maggioranza del suo capitale apparteneva alla famiglia Trolli, e le azioni erano quotate alla borsa valori di Milano. A quel tempo, il potere industriale della vecchia Varese si divideva tra due poli: da un lato vi era l'alleanza tra la famiglia Trolli, industriali calzaturieri, e la famiglia Cattaneo, proprietaria della Conciaria di Valle Olona. In contesa col primo, vi era il gruppo Aletti, proprietario dell'altra grande conceria, la "S.p.A. Società anonima Pellami", il cui stabilimento era vicino a quello Cattaneo. Il Credito Varesino, la banca locale, faceva capo al primo gruppo, come del resto il quotidiano "La Prealpina". Al secondo gruppo facevano invece capo la Banca Popolare di Luino e di Varese, di cui era a quel tempo presidente il comm. Franco Aletti.

Codesta contesa tra i due gruppi raggiunse il culmine anni prima, in una campagna di stampa denigratoria degli Aletti dal settimanale locale "Ordine Nuovo", da cui originò un processo penale, da essi promosso perché subdoravano fosse ispirata dal gruppo rivale. Gli Aletti erano altresì proprietari di un quotidiano romano.

Personalmente ero in rapporti di amicizia col comm. Franco Aletti, che mi vorrà nel consiglio di amministrazione della Luino, e però avevo da anni rapporti personali anche col dr. Pierluigi Trolli, che era divenuto presidente della società calzaturiera, alla morte del padre Ermenegildo. Tale famiglia era conosciuta in città per la sua dedizione al lavoro e la irreprensibilità dei suoi comportamenti. Alla morte del comm. Franco Aletti, che non lasciò continuatori dell'azienda, ci ponemmo il problema di cooptare qualche imprenditore di rilievo nel consiglio di amministrazione della Banca Popolare di Luino. Su mia proposta, fu cooptato il dr. Pier Luigi Trolli con cui trascorsi anni in assoluta sintonia nella Luino. Il di lui cugino rag. Marco Trolli era l'amministratore delegato della grande azienda calzaturiera e il rag. Giuseppe Trombetta era il devoto e puntuale direttore generale.

Anni dopo mi si anticipò la visita del dr. Pierluigi Trolli e del rag. Marco Trolli, che mi informarono che erano alla ricerca di un importante socio di capitali che entrasse nell'azienda, fosse rispettoso della tradizione, perché prevedevano che un giorno o l'altro il capitale da loro posseduto sarebbe andato frazionato fra i loro numerosi discendenti e si sarebbe posto il problema di liquidare chi non era interessato all'azienda. Ciò avrebbe richiesto mezzi extra aziendali adeguati, di cui essi non disponevano, avendo sempre investito nella loro azienda.

All'epoca ero molto amico del più importante e intelligente finanziere della Borsa valori di Milano, Aldo Ravelli. Accennai loro di questa mia conoscenza e della possibilità di contattarlo e ottenutone l'assenso presentai loro Ravelli al quale avevo proposto di ricercare qualche gruppo finanziario interessato, o di assumere egli stesso una partecipazione. Ravelli a quel tempo aveva una importante villa a Varese, in località Miogni, immersa in un grande parco, che frequentava durante i finesettimana, in cui egli e la di lui consorte, la cara signora Pina, soggiornavano a Varese. Ricordo anche le domeniche mattina in cui facevamo lunghe passeggiate nell'altro suo parco di Casciago denominato "il Poggio" con i grandi imprenditori, della nostra città, quali i cavalieri del lavoro Giovanni Borghi e Felice Rusconi. Ravelli mi disse che era interessato ad un investimento diretto. Egli, alla fine, rilevò il 30% del calzaturificio e fu nominato vice presidente e, su proposta di entrambi, io stesso entrai nel consiglio di amministrazione. L'altro vice presidente e azionista di minoranza, era il dr. Giovanni Babini, che era succeduto al suocero comm. Cattaneo.

Il Calzaturificio di Varese aveva all'epoca un patrimonio immobiliare stimato all'inizio degli anni Ottanta in 40 miliardi di lire, con una rete di 70 negozi di prestigio nei centri storici delle principali città italiane, la cui ubicazione era stata accuratamente scelta, e aveva marchi storici quali "Zenith" e "Varese". Esso vendeva e produceva scarpe classiche, al riparo da mutamenti di moda e la società non aveva grossi problemi di indebitamento, perché la sua situazione debitoria era del 49% mentre la media nazionale del settore era del 59%. Negli ultimi anni, tra la fine del 1979 e i primi dell'Ottanta, il Calzaturificio di Varese ebbe a risentire della situazione mercantile stagnante e perciò, per prudenza, era stata lesinata la distribuzione dei dividendi azionari.

Nel periodo successivo al suo ingresso nella compagine, i rapporti tra Ravelli e Marco Trolli finirono per assumere un carattere familiare, ed essi si frequentavano ogni sabato sera. Nel corso degli anni successivi, Ravelli mostrò però cenni di impazienza a conservare l'investimento, per il lento ritorno e l'insoddisfacente rendimento del capitale investi-

to. Verso la fine del 1980, in occasione di un massiccio aumento di capitale, il dr. Pierluigi Trolli finì per cedere la sua partecipazione al gruppo Capra di Arona, noti industriali del settore.

Successivamente, nella primavera del 1982, Trolli e Ravelli comunicarono a me e al consiglio che essi avevano a loro volta ceduto le partecipazioni di maggioranza assoluta al gruppo Benetton di Treviso e che sarebbero entrati nel consiglio Luciano Benetton e qualche suo diretto collaboratore, che furono cooptati, nella fiducia che ciò contribuisse allo sviluppo. Nel giugno 1982 fu presentato in consiglio Luciano Benetton e il suo collaboratore dr. F. Valente, che assunsero la carica di consiglieri senza particolari incarichi né deleghe, per loro desiderio. Restarono in carica tra gli amministratori il presidente rag. Marco Trolli e il vice presidente A. Ravelli.

A quell'epoca le azioni quotavano sulla Borsa valori di Milano intorno a 5000 lire dell'epoca, se ben ricordo. Nella seduta consiliare dell'11 giugno 1982 fu chiesto a Benetton se sarebbe stata conservata la merceologia tradizionale improntata sulle scarpe classiche, in essere da tanto tempo e questi assicurò che "la politica commerciale dovrà cambiare nel tempo con la necessaria gradualità, mentre al presente non vi saranno novità di rilievo". Per l'occasione si convenne all'unanimità di confermare il campionario primavera-estate 1983, secondo la linea classica tradizionale, e a questo fine sarebbero state vendute anche le merci della stagione precedente. Solo una modesta quantità di scarpe di moda della precedente stagione avrebbe dovuto essere liquidata. La dimensione di questa era però così modesta da non porre problemi. Anche tale realizzo fu affidato agli organi statutari e alla direzione generale.

Nella imminenza della mia partenza per le ferie, ebbi occasione di notare a Varese una lunga coda di persone davanti alla nostra filiale di corso Moro. Al mio rientro dalle ferie, ricevetti la visita del rag. Marco Trolli, che mi informò che, durante le ferie estive, il neo consigliere Luciano Benetton, senza che rivestisse alcuna particolare carica amministrativa, aveva dato da Treviso ordini telefonici al direttore commerciale, che li aveva eseguiti, di vendere tutto il monte merci delle scarpe classiche e non classiche a prezzi di realizzo, scavalcando la direzione e gli statutari delegati. Secondo quanto mi disse, a seguito della esecuzione di tali ordini dal preposto commerciale, erano state vendute 337.346 paia di scarpe classiche della stagione primavera-estate a prezzi calanti mediamente del 60% con punte fino all'80% e con un ricavo medio unitario di 21 mila lire al paio, cioè con grossa perdita patrimoniale. Erano state realizzate, come vendite promozionali, le scarpe che

costituivano la dotazione dei negozi, perfino in contrasto con i limiti della legge 19 marzo 1980. Il collegio sindacale il 10 settembre 1982 aveva dichiarato a verbale: “I sindaci appurano che amministratori privi di necessari poteri di statuto hanno gestito le vendite con notevole sacrificio dei prezzi”. Dopo di ciò il collegio sindacale si era dimesso. Il rag. Marco Trolli, mi comunicò perciò il suo grande disagio e mi anticipò l'intenzione di dimettersi.

Nell'autunno 1982 si tennero alcune riunioni del consiglio di amministrazione. Alcuni amministratori della vecchia compagine, quale il dr. Babini e il sig. Capra, mi chiesero consigli e sollecitarono un comportamento uniforme da parte nostra, nell'interesse della società e della minoranza azionaria.

Mi resi subito conto che in quelle circostanze era importante dettare a verbale le nostre critiche e le risposte che ci venivano date, per documentare l'accaduto, in vista di una iniziativa giudiziaria. Era il modo per preconstituirci la necessaria prova, a futura memoria, ed evitare accuse infondate contro il vecchio consiglio. Alla prima riunione del consiglio di amministrazione, tenutasi il 29 settembre 1982, infatti, rifacendomi al fatto che erano state accertate dal Collegio sindacale grosse svendite, disposte da amministratori privi di potere e scavalcando i canali gerarchici, chiesi spiegazioni a verbale. Dichiarazioni simili furono effettuate dagli amministratori Babini e Capra. Nelle loro risposte i signori Benetton e Valente tentarono di giustificarsi asserendo che il monte merci era spropositato, che doveva essere venduto e così via, come se si trattasse di magliette di moda, invece di scarpe classiche. In quella e in altre riunioni invitai, insieme a Capra e Babini, chi aveva cagionato le perdite alla società a coprirle personalmente, senza indugio e senza che trapelasse all'esterno la cosa.

Il direttore generale, comunicò al consiglio che le perdite a un primo sommario calcolo ammontavano a non meno di 6.520 milioni di lire al netto della rivalutazione monetaria e così a complessive 8.200 milioni di lire dell'epoca. Tali perdite assorbivano l'intero capitale sociale e le plus valenze degli ultimi anni. Esse erano destinate a salire notevolmente, mano a mano che le successive verifiche progredivano nel tempo. Si tennero successive riunioni dei consigli di amministrazione il 28 ottobre, l'11 e il 18 novembre 1982 ed esse furono infuocate, come lo saranno quelle successive del 30 novembre del 13 e del 21 dicembre 1982.

Nel consiglio di amministrazione del 28 ottobre 1982, la minoranza, anticipò la sua contrarietà all'idea di vendere i negozi. Le azioni del Calzaturificio nel frattempo avevano subito un tracollo in borsa scen-

dendo da oltre lire 5 mila a L. 2670, e scesero alla fine, sino a 40 lire per azione.

Nella seduta consiliare del 21 dicembre 1982, in mezzo ad aspre contestazioni, presentai, d'intesa con i colleghi Babini e Capra, la richiesta di convocare l'assemblea per promuovere una azione giudiziaria. Messa ai voti, la proposta raccolse i nostri tre voti, quello contrario di due componenti il gruppo Benetton e l'astensione di Marco Trolli e di Aldo Ravelli. Essi anticiparono che si sarebbero poi dimessi, cosa che avvenne.

Il vice presidente dr. Babini convocò la stampa e comunicò che il consiglio di amministrazione, a maggioranza, aveva deliberato la convocazione dell'assemblea con all'ordine del giorno la promozione dell'azione giudiziaria. Tentativi di mediazione per il tramite del dr. Monti, commercialista del gruppo Benetton, fallirono. Il direttore generale comunicò, ai primi del 1983 che la contabilizzazione delle perdite, per effetto delle svendite di cui ho detto, aveva messo in evidenza una minusvalenza a fine anno di oltre 11 miliardi di lire che salirono al maggio di ulteriori 4 miliardi.

Non avendo trovato una soluzione stragiudiziale, fu convocata dal dr. Panzacchi, neo presidente nominato dalla nuova maggioranza azionaria, l'assemblea dell'11 febbraio 1983. Nel corso di essa comprendemmo che si intendevano coprire le perdite con mezzi estranei.

Gli azionisti e gli amministratori di minoranza, che erano portatori di 473.840 azioni, cioè del 20% del capitale sociale, il 25 gennaio '83, inoltrarono al tribunale di Varese un ricorso ex art. 2409 c.c. perché fosse nominato un amministratore giudiziario, e in ogni caso venisse disposta una ispezione giudiziaria per accertare le responsabilità di chi aveva disposto la vendita in perdita senza poteri. Nel procedimento la minoranza era assistita dai difensori prof. avv. Mario Casella e lo scrivente. Il Tribunale di Varese, invece di emettere un provvedimento, sulla base dei documenti prodotti, in sede di *summaria cognitio*, convocò una serie di udienze per interrogare gli amministratori.

Si tennero così udienze davanti al Tribunale il 7 e il 24 marzo dell'83 in cui fu interrogato il rag. Marco Trolli, il 25 marzo '83 il direttore generale rag. G. Trombetta, il 28 marzo '83 l'avv. Valcavi, il 7 aprile '83 Benetton ed altri amministratori.

Il Tribunale di Varese, non dispose né l'ispezione, né una perizia, per accertare i fatti, le cause e l'entità delle perdite. Esso, con decreto 6 maggio - 14 maggio '83, rigettò il ricorso della minoranza, arrivando a qualificare perfino opportuna la svendita e che era precipitoso parlare

di conseguenze rovinose. Questo decreto fu poi impugnato ex art.739 c.p.c. dagli azionisti di minoranza avanti alla corte di appello di Milano, criticando il provvedimento con ampia motivazione in fatto e in diritto e chiesero che almeno fosse disposta una ispezione giudiziaria. Nel frattempo, mentre pendeva questo procedimento, la maggioranza, convocò le assemblee per abbattere il capitale sociale e disporre la sua reintegrazione a carico dei soci.

Furono convocate a ciò le successive assemblee per il 17 maggio, 30 giugno, 12, 26, 30 luglio '83. Nelle stesse furono approvate dalla maggioranza con il suo peso azionario, le sue proposte di abbattere il capitale e di porre a carico dei soci l'onere di sottoscriverne la reintegrazione sotto pena di perdere i loro diritti sociali. I difensori della minoranza, a questo punto, impugnarono le deliberazioni adottate con i procedimenti 1385/83, 1494/83, 1495/83 avanti il Tribunale e chiesero che fossero dichiarate nulle e di nessun effetto le delibere di abbattimento e reintegro. Negli stessi intervennero piccoli azionisti a fianco della minoranza attiva, mentre la controparte resistette alle domande. I giudizi si svolsero con momenti di grande asprezza e la maggioranza fissò un termine perentorio ai soci, per sottoscrivere e versare l'aumento a pagamento. A questo punto, i difensori della minoranza introdussero al nuovo presidente del Tribunale, dott. Piero Dini, una serie di ricorsi d'urgenza ex art. 700 c.p.c. domandando provvedimenti cautelari in pendenza del giudizio d'appello. Essi chiesero al neo presidente del tribunale quanto meno di prorogare la scadenza dei termini per eseguire l'aumento di capitale, sino al momento del passaggio in giudicato della decisione e inibisse alla maggioranza di vendere i negozi e gli immobili del Calzaturificio. Fu fatto presente al neo presidente del Tribunale che le azioni del Calzaturificio erano cadute dalle 5.000 lire iniziali del giugno '82 alle 400 lire di quel momento, con un'enorme perdita per tutti i soci. Il presidente del Tribunale, con suoi decreti 27 luglio '83, accolse le domande proposte e prorogò la scadenza per esercitare l'opzione fino alla decisione definitiva, ed inibì agli amministratori del Calzaturificio di vendere i negozi e gli immobili.

Questi provvedimenti, come si è detto, avevano carattere conservativo e furono notificati nello stesso giorno da un agente della polizia giudiziaria alla Borsa valori di Milano, e alla società, prima che iniziassero le contrattazioni di Borsa. Il procedimento di merito poi si svolse in successive udienze.

Nel frattempo la Corte di appello di Milano, come si è detto, investita del gravame della minoranza, contro il decreto del Tribunale, che aveva rigettato la domanda di responsabilità, ordinò la comparizione delle

parti per il 28 ottobre. La Procura generale presso la Corte depositò il 21 ottobre le sue conclusioni, in cui aderendo alle domande della minoranza, chiese che fosse disposta l'ispezione giudiziaria. La Corte d'appello fissò poi per il 10 dicembre '83 l'udienza di discussione che fu rinviata a quella del 31 dicembre, preannunciando che in quella data avrebbe comunque deciso se non fosse intervenuta tra le parti un accordo, che venne sottoscritto tra le parti il 19 dicembre.

Esso stabiliva che il gruppo Benetton si obbligava ad acquistare le azioni dalla minoranza e che il prezzo sarebbe stato determinato da tre arbitratori, sulla base dei valori patrimoniali ed economica dell'azienda, che sarebbe stata accertata alla data del 30 giugno 1982, cioè al tempo dell'ingresso del gruppo Benetton nella compagine azionaria del Calzaturificio di Varese, prima delle svendite. Gli arbitratori furono nominati nelle persone di tre professionisti di alta statura quali il prof. Victor Uckmar di Genova, come presidente, il prof. M. Casella per la minoranza e il prof. Guido Rossi per la maggioranza. Furono nominati consulenti il prof. Cattaneo per la maggioranza e per la minoranza l'ex rettore dell'Università Bocconi prof. L. Guatri.

La decisione sopravvenne il 13 febbraio 1986 che fissò il valore delle azioni al giugno '82 in lire 4.500, a fronte dell'ultima quotazione di borsa di lire 400.

Questa vicenda viene qui ricordata perché ha determinato la scomparsa traumatica di una nostra grande azienda tradizionale che portava il nome di Varese in tutto il Paese e per la cui sopravvivenza non è bastata la generosa difesa di una minoranza.

## **Testimonianza**

### **Gianni Spartà**

*Capo sezione de "La Prealpina"*

Luciano Benetton, astro nascente del *casual made in Italy*, mise le mani sul Calzaturificio di Varese, la storica azienda fondata oltre un secolo prima, nel 1982.

A difendere, tuttavia, uno dei simboli assoluti della "varesinità" furono in particolare Giovanni Babini Cattaneo, industriale delle pelli, Alessandro Capra, proprietario calzaturiero sull'altra sponda del lago Maggiore, e Giovanni Valcavi, avvocato abituato a scegliersi la prima linea e che per altre vicende (in primo luogo la nascita dell'università) aveva legato il suo nome a quello della città. Azionisti di minoranza con il 20% o poco più delle azioni, ma decisi a dare battaglia di fronte ad un socio di maggioranza che pareva voler rivoltare le scarpe come si fa coi calzini, rimettere in gioco tutto. Come in effetti fece nel giro di pochi mesi: "regalò" a prezzi di realizzo la bellezza di 337mila paia di scarpe stipate nei magazzini, diede il via libera al franchising nella gestione dei negozi, una settantina lungo tutto lo Stivale, cancellò addirittura il marchio di fabbrica, che in barba alla grammatica e in omaggio al marketing mutò semplicemente in DiVarese.

Non ricordo come cronista di giudiziaria di aver mai dedicato tanti articoli alla "guerra delle scarpe", come l'avevo soprannominata, ricorda Gianni Spartà, che per il quotidiano "La Prealpina" seguì da vicino l'intera vicenda. Praticamente ogni giorno esce un "pezzo". Del resto era comprensibile: c'erano di mezzo l'orgoglio della città e il tentativo di vincere una battaglia almeno sotto il profilo economico. Nel nostro piccolo e fatte le dovute proporzioni, l'intensità della lotta è stata pari a quella per il controllo della Mondadori tra i gruppi De Benedetti e Berlusconi, con continui capovolgimenti di fronte proprio sul piano giuridico.

D'improvviso, in quei primi anni Ottanta segnati nel Paese da tensioni politiche e rivolgimenti economici epocali, la tradizione locale dei Trolli, di Santino e di Luigi, di Ermenegildo e di Guido, infine di Pierluigi e di Marco, un tutt'uno con la storia della città, viene azzerata. Si ricomincia tutto da capo. Secondo il nuovo padrone del vapore, occorre svendere per poter tornare a vendere. E Valcavi non ci sta.

"Andate a vedere le vetrine del Calzaturificio, guardate quelle scarpe colorate che nulla hanno da spartire con l'immagine commerciale dell'azienda e capirete perché stiamo andando a rotoli", attacca l'av-



vocato. Sul piano commerciale, la questione poteva definirsi semplice: continuare nel solco della tradizione, scavarsi un mercato di nicchia fatto di belle scarpe classiche in pura pelle scamosciata, rifinite ancora a mano, eleganti e prestigiose, oppure spalancare le porte al colore, al materiale sintetico, alle linee aggressive, insomma alle esigenze del mercato giovane?

Questioni d'immagini su cui si poteva discutere. Ma sulla faccenda delle 337mila paia di scarpe, la discussione fu giudicata impossibile: "Benetton ha impoverito il patrimonio aziendale, adesso paghi i danni", urlarono i consiglieri di minoranza dentro e fuori il CdA dell'azienda. E la vicenda finì in tribunale, dove naturalmente s'ingigantì di proporzioni e da dove riuscì a venirne fuori solo a fine '89 con un "armistizio generale" che fece diventare Benetton re di Varese oltre che di Treviso.

In tutto ciò, l'avvocato Valcavi e pochi altri cercarono di tenere alta la bandiera di una città ormai ripiegata su se stessa, incapace di reagire alle provocazioni di mercato, forse persino indegna di un passato imprenditoriale tanto fastoso e tanto lontano. "Mi piace ricordare due persone importanti all'interno della vicenda – proseguì Spartà – vale a dire il giudice Emilio Curtò, cui il tribunale di Varese aveva affidato la causa, il quale seppe dimostrarsi fermo ed equilibrato: la sua imparzialità fu esemplare e di lui conservo una grande memoria; e l'avvocato Giovanni Valcavi, al solito preparatissimo e innamorato della città, l'ultimo guerriero nella trincea di una Varese per tanti versi sconfitta e umiliata".

Quando Marco Trolli, ultimo proprietario varesino del Calzaturificio, già profondamente minato dalla malattia, giudicò che la fine della vicenda "era stata un peccato", i giochi erano ampiamente fatti. Stava per aprirsi il nuovo decennio, l'ultimo del Novecento, e il nome di Varese muoveva gli ultimi passi, è il caso di dirlo, sulle strade del mondo.

