

# LA STORIA TRAGICA DELL'ASCESA E CADUTA DEI PRESÌDI CHIRURGICI DI MIRANDOLA



Giorgio Goldoni, mirandolese purosangue, laurea in lingue straniere, ha lavorato nel settore biomedicale fino al 1998.

In questa sezione documenta le sue esperienze in Dasco, Bellco, Miramed, Baxter, Dideco e Sorin attraverso annotazioni trascritte al momento e pagine di quotidiani locali.

(goyimi@tiscali.it)

*Il compilatore chiede venia per eventuali svarioni ed inesattezze e spera che nessuno si adombri: si tratta di un ritorno in famiglia, dopo tutto.*

## MINIPREMESSA

Ovviamente si dovrebbe scrivere del futuro e non del passato, ma è anche vero che ho un bel malloppo di anni che vanno ricordati e salvati (una trentina molto abbondante in questo caso) e magari scavando nella memoria verranno generate altre idee da cogliere e sviluppare.



*Giorgio Goldoni*

# 1965

## OH, MIRANDOLA!

Piantata al centro della Pianura Padana, condannata ad una inevitabile decadenza, in parte dovuta alla forza monopolizzatrice del non lontano capoluogo (ultimo atto in commedia era stato il vedersi sottrarre il mercato bestiame), e in gran parte alla totale non imprenditorialità dei suoi abitanti, era all'inizio degli anni 60 "zona depressa", ma così depressa che il cartellone che citava vantaggi e sgravi fiscali per investire a Mirandola ingiallì penosamente e le aree destinate agli investimenti incentivati rimasero vuote e desolate.

## LA TRASFERTA MITTELEUROPEA

Nel 1965 Veronesi, persona nota in quel di Mirandola, era per me, di fatto, un illustre sconosciuto. Venne un giorno a casa mia e mi chiese, insieme a Gianni Bellini (mio vecchio compagno di liceo e di scorribande), di accompagnarlo in Austria e in Germania per una ricerca di mercato sulle potenzialità dei suoi prodotti nei suddetti paesi.

Io di quello che lui facesse nella sua aziendina non avevo la minima idea; lui mi fece avere un questionario da tradurre in tedesco e inglese, che poi avremmo dovuto sottoporre a quelle misteriose Blood Banks austriache e tedesche che Veronesi voleva visitare.

La versione inglese non presentò alcun problema, ma quella in tedesco fu ben lontana dalla perfezione. Il questionario fu tradotto diciamo in modo approssimativo (la mia conoscenza del tedesco era decisamente inferiore a quella dell'inglese e Gianni Bellini al momento non poteva essere di alcun aiuto); poi utilizzammo il ciclostile del Comune di Mirandola, dove avevamo degli amici, per farne parecchie copie da utilizzare nel viaggio: confessiamolo, il Municipio ci diede una mano.

In una bigia mattina d'aprile partimmo con l'Alfetta di Veronesi alla volta di Innsbruck, dove al BTC (Blood Trasfusion Center) Veronesi si accorse della realtà, e cioè che il mio tedesco non era sufficiente per sostenere uno scambio di domande e risposte in un campo così specifico come la trasfusione sanguigna.

Restò comunque moderatamente soddisfatto perchè con il mio inglese avevamo comunque

ottenuto tutte le richieste informazioni: in altre parole avevo evitato di essere bollato come un "puff" (1) fin dalla prima uscita.

A quel tempo Veronesi produceva tubicini per fleboclisi e stava preparandosi a produrre simili tubicini per la trasfusione sanguigna.

L'assioma errato di quella trasferta tedesca, che scoprimmo solo più avanti, era che i tubicini per flebo non potevano essere commercializzati in Germania, come era il suo sogno, attraverso i grandi produttori di soluzioni fisiologiche, ma seguivano un iter diverso.

Veronesi raccoglieva comunque informazioni che riportava avidamente sul suo brogliaccio, Gianni Bellini teneva d'occhio la situazione e io facevo gli interrogatori. Ci spostammo velocemente: Veronesi con la sua guida forsennata incocciò persino in un motociclista nel centro di Monaco.

Veronesi conosceva un solo piatto della cucina tedesca, la "Schnitzel mit pomfrits", e ne mangiò due al giorno per tutta la durata del viaggio, ma sopportò stoicamente questa monotona dieta. Fu un lungo ed estenuante percorso attraverso Erlangen (alla Pfrimmer), alla Bayer di Leverkusen, alla Boehringer, irto di difficoltà impreviste per noi parvenu, per es. il fatto che non era facile avere un appuntamento con una persona che contasse all'interno dell'azienda e fosse disposta a parlare con noi, in complessi articolati di migliaia di impiegati, di cui non conoscevamo la struttura, l'organigramma.

Dove riuscimmo a spuntare un colloquio aleggiava una forte tensione, perché cosa avremmo risposto se ci avessero fatto richieste dettagliate sulla nostra officina di produzione, sui nostri sistemi di qualità, e così via.

Veronesi aveva allora solo una piccola sterilizzatrice in cantina e forse un paio di volonterose che assemblavano i suoi tubicini a mano, anzi "a manetta". Eravamo nelle brume nordiche verso il fine settimana ed avemmo la sciagurata idea di passarlo a Berlino Ovest. Il Bundesrat si riuniva a Berlino e la DDR effettuava estenuanti controlli nei posti di blocco in ingresso a Berlino. Morale: impiegammo tutta la notte del venerdì per fare un paio di chilometri in coda. Berlino fu qualcosa di anonimo, anche la visita d'obbligo a Berlino Est filò liscia (come italiani non avevamo alcun problema ad entrare o uscire dalla DDR): sotto la pioggia la città era tristemente squallida.

Il lunedì ci vide finalmente in lidi meno uggiosi, nella Mitteleuropa austriaca, a Graz. Il tasso di soddisfazione di Veronesi aumentò ancora perché riuscì a localizzare un potenziale distributore dei suoi prodotti in Austria, paese che in seguito gli avrebbe dato moltissime soddisfazioni. A quel punto Veronesi giocò un asso che aveva nella manica: aveva un contatto in quel di Zagabria. Business in Jugoslavia, fascinosa prospettiva.

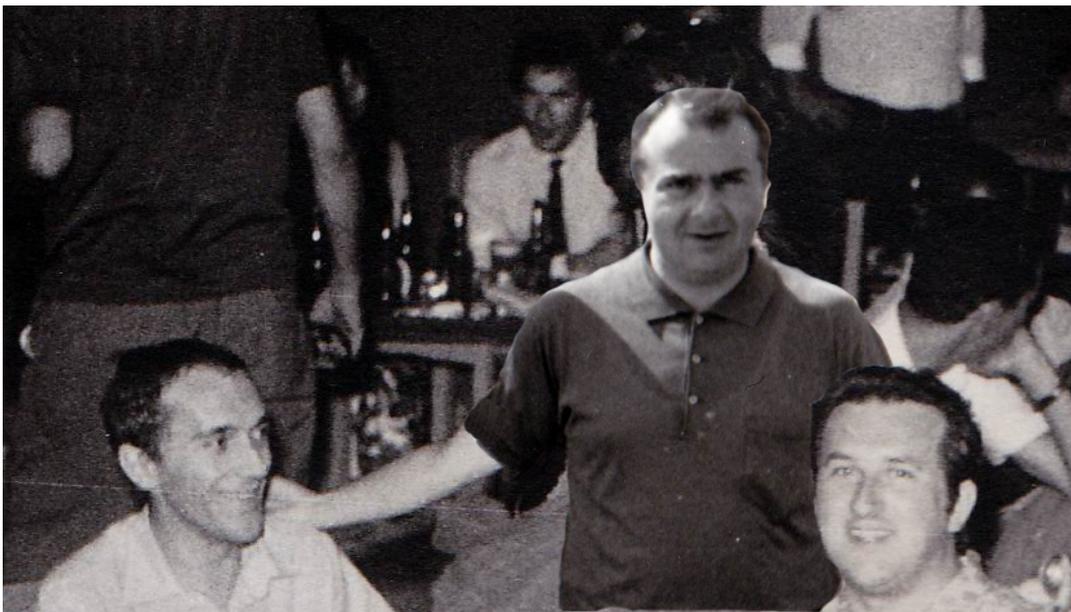
(1) *In dialetto mirandolese, un millantatore che promette e non mantiene.*

Anche noi caldeggiammo la visita d'obbligo a Zagabria (da Graz un tiro di schioppo), più che altro per fare un poco di turismo, perché io restavo segretamente dell'idea che quello non era per il momento un mercato interessante per i prodotti di Veronesi.

Alloggiammo all' Hotel Esplanade, sito in solido stile asburgico, pieno zeppo di italiani. Il contatto di Veronesi purtroppo non si materializzò, i tempi non erano ancora maturi.

Il ritorno a Mirandola fu senza storia, ma, visto in prospettiva, era l'inizio di una fruttuosissima collaborazione che si sarebbe materializzata nell'immediato futuro. Gianni Bellini, dopo una parentesi all'Artsana di Como, utilissima fonte di esperienze professionali, iniziò a lavorare con Veronesi sul versante commerciale. Il sottoscritto iniziò più tardi, completati studi universitari e servizio militare.

Mirandola ha un enorme debito di riconoscenza nei confronti di Veronesi (a proposito, il suo nickname per gli amici era Jim Toro, l'eroe irruento, ma positivo e concreto, di una fortunata striscia di fumetti dell'immediato dopoguerra).



*Giorgio Goldoni, Mario Veronesi e Gianni Bellini in un fotomontaggio*

## 1965 - 1969

### GLI ANNI BUI DELLA TRANSIZIONE

Il viaggio in Germania convinse Veronesi: io e Gianni Bellini potevamo essere utilizzati in una sicura espansione delle sue attività. Non so chi lo convinse di più, anche perché io avevo le mie pendenze che mi impedivano un ingresso immediato nel mondo del lavoro: laurea, servizio militare erano le due Gorgoni che mi sbarravano il cammino ad un salario decente e ad un po' di felicità finanziaria.

Gianni Bellini aveva invece bisogno di una sistemazione immediata, e Veronesi lo spedì in quel di Como a lavorare all'Artsana, per imparare un mucchio di cose che ben fittavano con la vulcanica immaginazione del Bellini: tra l'altro, come si fa un catalogo che aiuti a vendere, come si fa il marketing dei prodotti ospedalieri.

Per Bellini il soggiorno a Como fu breve e seguì il rientro in pianta stabile alla Miraset (questo era il nome della prima società di Veronesi). Veronesi e lui mi sollecitarono ad andare in Germania a commercializzare i prodotti della Miraset, la cui gamma intanto andava aumentando: sonde, sondine, cateteri. Dati i miei impegni sopramenzionati dovetti rifiutare, rodendomi il fegato perché dovevo aspettare, e non potevo lanciarmi nella mischia.

Veronesi aveva un socio, Gasparini, persona sul piano umano forse più simpatica di Veronesi, e più tagliata per gestire aspetti commerciali (lui era un commercialista, nonché un appassionato di ciclismo, nonché fratello di Teresa, la mia compagna del liceo, a cui mando un caro saluto). Gasparini mi fornì qualche lavoro di collaborazione saltuaria, traduzioni, lettere commerciali e fu sempre molto gentile e ben disposto nei miei confronti.

Veronesi un giorno mi diede una vera chicca: un manuale di istruzioni di un rene artificiale da tradurre in italiano. Il manuale arrivava da Verona, dalla clinica del Prof. Confortini, uno dei suoi numi tutelari, (e ne avrebbe avuti tanti in seguito in ambiente medico-ospedaliero, in Italia e in Europa). Lo tradussi senza avere la minima idea di quanto il rene artificiale avrebbe pesato sulla nostra vita futura.

Andai vicino a perdere completamente i contatti con questa crescente realtà, anche perché dovevo insegnare a scuola momentaneamente per tirare la carretta, e intanto Gianni Bellini e Veronesi vivevano momenti frenetici, come la nascita della seconda e la terza società, la Sterilplast (che inglobava la Miraset) e la D(ivisione) A(pparecchi) Scientifici, dedicata alla produzione di apparecchiature per emodialisi, poi denominata DASCO.

Le due aziende si trasferirono in una nuova sede, ovviamente non nel comune di Mirandola, dove Veronesi era stato per motivi politico-familiari completamente ostracizzato, ma nel contiguo comune di Medolla: in effetti anche in futuro i rapporti tra Mirandola e Veronesi rimasero burrascosi (nemo propheta in patria), ma lui era un ostinato e si intestardì a continuare a creare aziende in loco, nonostante ostacoli di ogni tipo.

## 1970 -1972

### ANNI FAUSTI: DASCO E BENTLEY

Emergono alla fine gli anni settanta, con tutto il loro splendore.

Libero finalmente dal noioso servizio militare e altre zavorre, apprezzai e colsi al volo l'offerta di lavoro di Gianni Bellini, anche se nella mia testa non avevo assolutamente chiaro cosa volevo fare (per es. occuparmi di pubblicità o gestire un ufficio del personale: erano tutte cose di moda allora). Volendo, avrei avuto una cattedra per insegnare inglese alla scuola media, e un paio di posti decenti per lavorare alla Standa e presso un esportatore di frutta di Vignola.

Mi era sfuggito il gigantesco, esponenziale, rapidissimo sviluppo che il rene artificiale aveva creato in Dasco. In aggiunta ora era stata creata al suo interno una nuova divisione agli albori, i prodotti per cardiocirurgia. Quest'ultima era nata dietro le sollecitazioni di un altro padre putativo importantissimo nel nostro settore, il Prof. Sprovieri, romano, figlio di un giornalista del Messaggero, ottima forchetta, cardiocirurgo puramente teorico, ma grande maneggione ed intrallizzatore (sempre in senso buono, s'intende), il quale aveva vinto la cattedra universitaria a Modena, ma lì credo proprio non abbia fatto neanche la minima operazione chirurgica. Nel suo soggiorno parigino, e non solo parigino, aveva conosciuto molti dei luminari cardiocirurghi di allora, e aveva una grande familiarità anche col primo produttore americano di dispositivi monouso indispensabili per effettuare operazioni chirurgiche a cuore aperto, Mr Bentley.

La società Bentley era situata a Santa Ana in California.

Bentley cercava un punto di espansione in Europa dove poter assemblare e distribuire i suoi prodotti, Veronesi era disponibile, con la mediazione di Sprovieri fu un gioco da ragazzi mettersi d'accordo.

Lo scenario europeo di allora vedeva una espansione rapidissima del rene artificiale e della cardiocirurgia, sulla scia di quanto succedeva negli USA. Veronesi arrivò prestissimo sulla scena europea e nel 1970 almeno per la dialisi era già in grado di poter contare su una rete di distributori capillare e completa, dalla Sicilia a Stoccolma.

Nella primavera del '70 fui assunto in Dasco per curare il marketing europeo della linea Dasco-Bentley per la cardiocirurgia. Per intervenire chirurgicamente sul cuore aperto erano (e sono tuttora) necessari un chirurgo in gamba, un buon anestesista, un ottimo staff, includente una figura professionale nuova, il perfusionista (allora chiamato pompista). Quest'ultimo doveva occuparsi del bagaglio tecnologico indispensabile a questo tipo di

chirurgia (include la macchina cuore polmone con annessi articoli monouso: ossigenatore, reservoir di cardiostomia, tubazioni ecc.). La mia esperienza precedente ammontava a zero.

Referenze: Veronesi era soddisfatto di avere qualcuno in ufficio che potesse dialogare telefonicamente, in inglese, con la Bentley dopo le sette di sera (fuso orario) e Gianni Bellini era contentissimo di avere uno che, almeno sulla carta, gli potesse rilevare una considerevole mole di lavoro, permettendogli di dedicare più tempo ad attività contigue, come la pubblicità.

Gasparini restava sempre il supervisore finanziario e commerciale dell'azienda nella sua globalità.

Libero Luppi, ex tecnico in una ditta che produceva gomma, era per allora una specie di product manager della linea cardiocirurgia (titoli e qualifiche erano allora ovviamente approssimativi), contava sull'ottimo Sgarbi (a Mirandola conosciuto solo come Sgarbè) per il confezionamento dei tubi sterili per la CEC(2) ed era anche responsabile per l'assemblaggio corretto dei prodotti americani. Poi c'era Bob Steg, l'ebreo californiano trait d'union tra noi e la Bentley che viaggiava il mondo per fare dimostrazioni coi prodotti Bentley, e per addestrare tipi come me, o distributori, o perfusionisti negli ospedali.

Sprovieri naturalmente era sempre in zona, perciò c'era un grande fervore: volendo presso la Clinica di Modena potevo fare tutto l'addestramento teorico sui prodotti e su come si assemblava un circuito di cardiocirurgia..

Cominciai subito con una serie intensissima di viaggi e assistetti a numerosi interventi chirurgici di alta macelleria, con chirurghi prestigiosi, Dubost a Parigi, Senning a Ginevra, Pellegrini a Milano, Actis Dato a Torino, e molti altri.

In ufficio mi centellinavo quella che allora era riconosciuta come la bibbia del cardiocirurgo, il Manuale di Cardiocirurgia di Galletti e Bretcher. Conobbi il Dott. Galletti, nizzardo, molti anni dopo: era una persona amabilissima.

Mi ero anche schedato via via tutti i nostri potenziali clienti, i centri di cardiocirurgia europei, e preparavo anche qualche piccolo depliant targato Dasco da affiancare a quelli originali della Bentley.

Tra i nostri agenti si annidavano personaggi singolari, come lo svizzero Vouillerat, che di svizzero non aveva proprio nulla e si comportava come un anarchico napoletano. Mr Bentley e Veronesi mi tenevano pungolato, Veronesi aveva la ossessione del mercato tedesco, dove probabilmente per motivi biogenetici i nostri rapporti furono per decenni molto conflittuali, anche se globalmente questo mercato ci apportò comunque notevoli successi economici.

Purtroppo, almeno in quel momento iniziale, il distributore tedesco (Franz Roesch) si dimostrò pochissimo collaborativo, mentre molto meglio funzionavano le cose in Francia, sia per gli eccellenti rapporti di Sprovieri e della Bentley con la cardiocirurgia francese, che per la meticolosa assiduità del nostro distributore locale, il Sig. Crocco(4), ex pied-noir cacciato dall'Algeria e il suo collega Micalèff.

In Olanda avevamo un vero pirata purosangue, Theo Spangenberg, che prima ci aiutò moltissimo, ma poi fu l'artefice del distacco di Bentley dalla Dasco e della costruzione di Bentley Europe nel suo paese, con uffici e stabilimento ad Uden.

Il Belgio si stava già rivelando paese di grandi soddisfazioni, dove il nostro agente Mr Bruneel, anche lui fuoruscito dal continente africano dopo la decolonizzazione del Congo, istaurava rapporti con la classe medica che si sarebbero rivelati estremamente duraturi e proficui.

Bruneel pensò di assumere una persona dedicandola esclusivamente alla cardiochirurgia, e mi chiamò in Belgio per assisterla nei suoi primi passi.

Fu così che feci la conoscenza di Mr Van Valleghe. Il nostro primo combined tour fu una specie di catastrofe: lui risiedeva a Lovanio (una trentina di chilometri da Bruxelles) e lì mi aveva prenotato l'hotel. Mi raggiunse la mattina con una Volvo fiammante, con la quale percorremmo l'intera distanza fino alla capitale, senza che Van Valleghe osasse mai ingranare una marcia più alta della terza. E guidare lo sfiniva veramente ("Monsieur Goldoni, je sui crevee" era quello che andava ripetendo). Ahimè, arrivati a Bruxelles mi resi conto che lui non conosceva la città e tanto meno la collocazione degli ospedali dove Mr Bruneel ci aveva fissato gli appuntamenti. Ciò ci fece andare buca l'intera giornata, poiché eravamo sempre nel posto sbagliato all'ora sbagliata.

Alla fine Van Valleghe, poveretto, mingherlino, sudato e sfinito si appoggiò contro la colonna di uno di questi megaospedali e mi disse che questo lavoro non era per lui: io lo rincuorai, facendogli notare che l'inizio era sempre duro, mentre mi chiedevo come mai avesse abbandonato il suo lavoro di abile cesellatore di coppe e medaglie.

Riuscì a superare questa crisi e anni dopo lo ritrovai a capo della Dasco Hospital belga. In Italia Veronesi gestiva una rete di rappresentanti molto speciale, che fra l'altro vendeva entrambe le linee, il rene e la cardio, nelle regioni chiave per dimensione e organizzazione ospedaliera: in Piemonte aveva il Conte Ottini, un nobile spiantato, divertentissimo, che si era autodefinito "il principe del piscio" avendo a che fare con il rene e le sue caratteristiche specifiche.

Nel Veneto operava, facendo affari d'oro, il vecchio collaboratore della farmacia che Veronesi possedeva e gestiva a Mirandola, Amanzio "Donati"(3)(miracolosamente sfuggito durante la guerra ad entrambi i plotoni d'esecuzione, il partigiano e il repubblicano). Amanzio era stato anche collaboratore di mio padre, vendendo i prodotti della nostra pasticceria nelle varie osterie della valle, che teneva impilati in una serie di cassette fissate alla sua Vespa. Andai un paio di volte con lui in particolare alla cardiochirurgia di Padova, che era già un centro pilota del settore, e ciò che mi stupì era la conoscenza capillare della rete stradale veneta da parte del buon Amanzio: non ha mai fatto un chilometro di autostrada, alla quale preferiva itinerari alternativi "creativi" e a costo zero..

Carlo Bellini, cugino di Gianni Bellini, ex mirandolese, ex libico (il padre era emigrato a Tripoli), ex milanese (reduce da una lunga gavetta come gestore di un cinematografo di Milano, e da una sfortunata impresa di fabbricazione di cuscini) navigava riccamente su tutta la Lombardia, dopo aver trasferito il suo nucleo familiare da Milano a Mirandola.

Vanzini, altro mirandolese, aveva fatto partire con successo la dialisi nelle Puglie. Erano pagati profumatamente, 5% sul fatturato, senza problemi di recupero crediti e cose simili. Tutto ciò ha dell'inverosimile al giorno d'oggi.

Nel lombardo-veneto in particolare essi erano la cerniera tra noi e i centri ospedalieri più prestigiosi. Per lungo tempo il centro dialisi di Verona, o quello milanese dell'ospedale San Carlo vennero utilizzati dal sottoscritto, come da tutta la nostra organizzazione, come centri pilota dove portare ospiti stranieri, arricchendo l'immagine nostra e di queste moderne strutture ospedaliere.

Dalla Clinica Nefrologica dell'Ospedale S. Carlo di Milano in particolare uscirono gli assistenti del Prof. D'Amico, il dott. Orlandini e il dott. Petrella, che tanto cammino avrebbero percorso con noi. Nella cardiocirurgia il Prof. Pellegrini al Niguarda di Milano ospitò schiere di cardiocirurghi stranieri che andavano lì ad affinare le loro conoscenze, anche con il nostro supporto economico (gli ungheresi Kroo e Bodor tra gli altri).

Nel resto d'Italia Dasco contava invece su distributori locali.



*Foto dei partecipanti all'inventario fine 1970 in Dasco: da sinistra sconosciuto-io seminascosto-sc-sc-sc-Giulia Rebecchi-Luigi Bassi-sc-Enzo Paltrinieri, tecnico di assistenza-sc-sc-Giorgio Garutti (giurgèn)-sc-sc-sc-Lucio Gibertoni-Silvia Baraldi-sc-sc-Carlo Bellini-Franco Chiodarelli-Boccafoli-Armando Neri-Maurizio Acciuffi-Gigetto Verri-Carlo Vanzini-sc*



*Gasparini e Mr Crocco il nostro distributore cardiocirurgia in Francia*

## SCENARI IN CONTINUO MOVIMENTO

E' ora di parlare anche di scenari generali, e due fattori vanno certamente menzionati: la crescita troppo rapida della Dasco in termini di fatturato, e la disastrosa situazione finanziaria degli ospedali italiani stavano gettando Veronesi e Gasparini nel panico, troppi crediti e niente cash-flow.

Non c'era che una soluzione, vendere l'attività ad un grosso partner robusto: la cosa riuscì così bene, che poi Veronesi ci prese gusto e ripeté la stessa operazione (con luci e ombre diverse) per ben quattro volte.

L'azienda farmaceutica svizzera Sandoz aveva un dettagliato programma di acquisti di aziende nel settore Healthcare e si mostrò molto interessata all'acquisizione della Dasco: l'allora direttore commerciale-marketing della Sandoz, il bolognese dott. Zocca, con villa in Lucchesia fornita di teatro (Zocca aveva l'hobby della recitazione), caldeggiò l'affare.

Devo aggiungere che la Dasco, con tutti i suoi problemi, fu il miglior acquisto operato da Sandoz: le altre acquisizioni furono solo delle disastrose perdite di denaro, che in almeno un caso misero quasi a repentaglio la vita dei manager sandozzini.

Avevano per esempio acquisito una ditta produttrice di una nuova linea di futuristici misuratori di pressione elettronici, e durante una dimostrazione effettuata su un incauto volontario (un manager Sandoz, per l'appunto) l'aggeggio si bloccò al massimo della pressione e rischiò di mandare al creatore il malcapitato.

Avevano acquisito anche la americana Monaghan, prestigiosa produttrice di apparecchiature per rianimazione, ma il management era così confuso, da non riuscire a fare atterrare in Europa neppure una apparecchiatura.

L'acquisto da parte di Sandoz deteriorò i rapporti Dasco- Bentley. Mr Bentley non vedeva di buon occhio il rapporto con un simile gigante. Inoltre già pensava di staccarsi dall'abbraccio potenzialmente mortale con Veronesi, il quale comunque si era già impadronito della sua tecnologia.

L'acquisto comportò da parte Sandoz anche l'acquisizione di tutti i distributori europei della Dasco, con relative piogge di milioni di franchi sui miracolati, che vedevano lautamente retribuita l'attività, a volte, di pochi mesi.

Comportò inoltre l'immigrazione a Mirandola di tutta una serie di improbabili managers internazionali reclutati allo scopo o presi dal serbatoio svizzero, con sorti varie e un disastroso bilancio di incomprendimento con gli autoctoni.

D'altra parte la Sandoz non avrebbe mai tollerato di lasciare la gestione al solo personale locale; l'idea di entrare in questo settore assolutamente nuovo con i sistemi di una tradizionale società farmaceutica fu però un errore gravissimo.

Alcuni di questi personaggi comunque trovarono un ambiente congeniale in zona e restarono (Diego Di Taddeo, il direttore generale, e il romanzo Michel Henle); (1) di altri non rimase più traccia, uno poveretto si suicidò un po' di tempo dopo (l'ing. Seno).

Questo periodo di interregno fu uno dei più felici e divertenti per il sottoscritto. Dasco era un ambiente giovane, molto giovane, troppo giovane !

Fiorivano e si intrecciavano le love stories: tra le tante quella del capo del personale, trapiantato lì da Milano per ordine di Sandoz con la giovane israeliana prestataci dall'Università di Modena. Quest'ultima comunque se la vedeva pure con un valido tecnico e dimostratore di prodotti.



*La linea di fabbricazione del monitor Dasco*

1971 - *Tecnici Dasco è stata tratta dal libro "La plastica della vita" di Mario Veronesi*

*(1) Henle maritò la figlia di Osvaldo, il cugino di mio padre, che per anni fu l'autista del Biscottificio Goldoni).*



1970 La squadra di calcio Dasco da sx C.Baraldi, G.C.Malavasi, F.Chiosi, sc, M. Gavioli, Benatti, Bonini G, Bertoni D, in ginocchio da sx Pederzini A, sc,sc, Piva A, Andreoli E, Frassoldati F. (per gent.conc.di Giancarlo Malavasi)



1973 la squadra di tennisi Dasco-Sandoz da sx: G.Tampellini, GC.Malavasi, S.Grana, D.Di Taddeo, V.Franciosi, M.Henle in ginocchio da sx Chilovi, Benito Luppi, Ing.Mario Tomasini ( per gent.conc.di Giancarlo Malavasi)

## ANNI FAUSTI: CAMBIO DI ROTTA

Il destino stava preparando un altro spostamento rilevante della mia attività nel settore, fomentato anche da tutta una serie di miei precedenti interessi vitali e culturali.

Gianni Bellini – molto abile nell'intrecciare relazioni- era ormai una delle figure più gettonate dalla Sandoz (ricordiamoci che Veronesi aveva invece sempre il suo problema di comunicazione, data la sua difficoltà nell' esprimersi in inglese ), e veniva sempre più coinvolto nella realizzazione delle nuove filiali commerciali Sandoz, che andavano a sostituire i precedenti distributori.

Perciò non poteva più permettersi il lusso di occuparsi in prima persona di una area geografica che già stava rivelandosi molto proficua, l'Europa centroorientale. L'area richiedeva una dedizione quasi totale, e lui era felicissimo di avere nel sottoscritto la persona ideale per sostituirlo, dato il mio grande interesse per il Centro Europa e i Balcani (Veronesi era forse contrario a questa idea, Gasparini era d'accordissimo).

L'attività di Gianni Bellini per il momento si era esclusivamente rivolta alla Jugoslavia, e di fatto concentrata nel settore del rene artificiale. Tersilla, la sua fedelissima collaboratrice, curava i rapporti cartacei. Io avrei dovuto espandere l'attività promozionale e di vendite a tutta l'area centro orientale ; potevo anche in quella zona cominciare a seminare per la cardiocirurgia, mentre per il rene artificiale le mie conoscenze tecniche di base erano già abbastanza soddisfacenti per gestire l'esistente e migliorarlo.

Gianni Bellini era entrato in contatto con il responsabile del settore Europa Orientale della Sandoz, il dott. Palla, un altoatesino molto gentile che gli fornì tutte le referenze necessarie perché noi potessimo contattare la rete di rappresentanti che la Sandoz aveva in Cecoslovacchia, Ungheria, Romania, Polonia, Bulgaria e Unione Sovietica.

Logicamente, Gianni Bellini non mi passò la palla dall'oggi al domani, anche perché i miei impegni nel settore cardiocirurgia a livello Europa occidentale erano sempre attuali, ma insieme realizzammo un accordo che prevedeva un periodo di transizione in cui io mi sarei occupato di tutta una serie di attività promozionali, congressi, viaggi, sponsorizzazioni nell'est, che si aggiungeva a quelle già operative all'ovest.



*Tersilla Braghioli segretaria di Gianni Bellini*

## **ANNI FAUSTI: COMINCIA UNA NUOVA ERA JUGOSLAVIA E UNGHERIA**

Il primo viaggio di ricognizione lo facemmo insieme io e Bellini nel settembre del 1970 e toccò Jugoslavia, Ungheria, Romania e Bulgaria. Io venivo in treno da Graz (visita ad un perfusionista presso l'A.K.) a Zagabria, Gianni Bellini in auto dall'Italia.

Io da pochi mesi avevo scoperto la bontà della birra, che ben si sposava con le succulente carni locali e l'asburgica cucina. Per anni avevo bevuto solo acqua e cocktails a base di gin o vodka.

Fu nello stesso tempo un viaggio di lavoro, dove per la prima volta avevo l'opportunità di muovermi negli amati paesi orientali con un obiettivo commerciale, ma anche uno spasso unico, data l'unicità di molti dei personaggi con i quali entrammo in contatto.

La Dasco godeva allora, in questa volenterosa apertura e disponibilità finanziaria degli ospedali jugoslavi, di una posizione di predominio, poiché i primi pionieri del rene artificiale in quel paese erano per molti motivi legati a persone e realtà operative di ospedali italiani di prestigio, Milano, Padova, Verona ecc. dove la Dasco era presente dagli albori.

Le società jugoslave addette alle rappresentanze e alla importazione di prodotti ospedalieri erano numerose, di dimensioni e capacità diversissime; spesso realtà presenti in una sola delle tante repubbliche, altre volte coprivano l'intero territorio della federazione. Avevano uffici molto caotici, dove la gente era abituata a lavorare ad orari per noi pazzeschi, e con grande dispendio di caffè, brandy e generi alimentari consumati sulle scrivanie.

Gli ospedali le vedevano come un male necessario e sia i medici che i funzionari di queste ditte cercavano di ritagliarsi un rapporto privilegiato con le aziende straniere, foriero di viaggi all'estero e regali.

Gianni Bellini già aveva a che fare con una di queste società a Zagabria, la Jugosanitarija, dove ricordo due personaggi, il direttore, Sig. Rajcevic, e il nostro promotore, Sig. Kusic.

Il primo, probabilmente per trascorsi poco chiari, viaggiava costantemente con il revolver in tasca; il cervello caotico devastato dal diabete, riusciva comunque a costruire reti dove impigliare gli affari, che allora non mancavano, ma prevalentemente si preoccupava di intascare provvigioni "extra", del tutto private e personali.

Data la sua indole ipocondriaca, cominciò a rivelarmi tutta una serie di ipotetici torti subiti da parte di Gianni Bellini (probabilmente con quest'ultimo avrà fatto in seguito simili discorsi nei miei confronti) e un giorno ce lo vedemmo persino arrivare in Dasco a Mirandola, a pretendere di riscuotere della fantomatiche provvigioni sue private e personali: Gianni Bellini

giustamente si defilava e lasciava alle mie competenze diplomatiche il compito di risolvere queste penose situazioni.

Dasco gli fu anche "fisicamente ostile". In una delle sue puntate a Dasco Mirandola, mentre era seduto in portineria e attendeva di parlare con il sottoscritto, un posacenere di cristallo si auto catapultò sulla sua testa, con conseguente ferita e sanguinamento. Sparì in seguito e non ne ebbi più notizie.

Il secondo, nostro referente diretto, che aveva la funzione vitale di tenere per noi i rapporti con gli ospedali, soffriva dello stesso morbo del suo capo, la sete esagerata di provvigioni, e non impiegò molto tempo per capire che io ero completamente sordo da quel lato.

Lui fino ad allora era stato necessario a Gianni Bellini, per tenere semplicemente i contatti nel territorio: nulla di più si poteva pretendere dal tipo. Io però avevo altri obiettivi, e in futuro infatti lo avrei scaricato, insieme al suo capo, senza rancori personali.

Inoltre, dovevo far breccia anche con la nuova linea prodotti per la cardiocirurgia, c'era già un po' di cardiocirurgia in Jugoslavia e il cardiocirurgo leader allora era il Prof. Papo, operativo nell'Ospedale Militare di Belgrado, nonché medico personale di Tito, nonché appassionato filatelico. Papo aveva un simpatico pappagallo in casa, che riconosceva la bussata del padrone e lo chiamava per nome prima ancora che entrasse. Io ovviamente volevo conoscere bene e tenermi stretti i clienti finali, e qui Kusic e Rajicevic non mi potevano dare nessuna assistenza.

In questo primo viaggio con Kusic e Gianni Bellini conobbi una serie di figure di primo piano nell'ambito ospedaliero con le quali avrei poi lavorato per anni, a Lubiana (il prof. Luzar), a Zagabria (il dott. Hromadko), a Fiume (il dott. Zec e il prof. Franciskovic), a Spalato (il dott. Polic) e a Belgrado (il prof. Stefanovic). Altri vennero da varie città jugoslave in visita presso di noi in Italia, in particolare presso l'ospedale di Verona, nostro faro e carta da visita prestigiosissima, su raccomandazione dei primi.

In genere un soggiorno in Jugoslavia diventava intollerabile dopo una settimana, e ciò che misurava la differenza tra gli export managers mosci e quelli tosti era la capacità di resistenza all'estero in condizioni non ottimali, cibo, compagnie, rapporti con una clientela molto primitiva.

I serbi in particolare con il loro carattere aggressivo (peggiolato anche dalla tinteggiatura politica, che era allora "anticapitalista di facciata") rendevano la vita dura, anche perché tendevano a volerti evangelizzare e trasformarti in serbo, o almeno filo serbo.

Era ovvio trovare un rifugio benevolo nelle zone più benigne, l'Istria, la Dalmazia e la città di Zagabria.

In Slovenia un certo risentimento antitaliano e austriacante era sempre palpabile, ma in caso di "nostalgia" per l'Italia era sempre possibile effettuare una visita lampo a Trieste e una cena all'italiana sul Carso, per poi ributtarsi nella mischia oltrefrontiera.

Con il nostro maturo collega zagabrese Sig. Kusic attraversammo tutto il paese: Gianni

Bellini si divertì a sottoporre il Sig.Kusic ad ogni tipo di angheria.

Kusic faceva colazione con frattaglie e zampetti di maiale e aveva la cattiva abitudine di stendere abiti sudaticci sul retro della macchina di Gianni Bellini per asciugarli. Kusic soffriva di mal d'auto e veniva sempre relegato sul sedile posteriore, poi doveva subire una guida speciale fatta di continue accelerazioni e decelerazioni che rendevano il suo viaggio un vero tormento.

Durante il viaggio sopramenzionato lo abbandonammo a Belgrado, poi io e Gianni Bellini andammo a Novi Sad a trovare il nostro vecchio amico Guga Melkus (ginecologo all'Ospedale di Novi Sad, era figlio dell'ex-sindaco, una specie di sceicco plenipotenziario, a sua volta amico del veterinario Pozzetti di Mirandola, vicino di casa di Gianni Bellini) e proseguimmo per l'Ungheria.

La seconda parte del viaggio fu più spedita, anche se implicava attenzione ai visti, alla polizia presente ovunque e in generale al fatto che eravamo aldilà della "cortina di ferro".

A Budapest conobbi la realtà organizzativa della Sandoz che, tramite una organizzazione statale locale, bene manovrava commercialmente. Il vecchio ex- proprietario della società che distribuiva la Sandoz anteguerra, il soldato asburgico Staud, più che ottantenne, bazzicava ancora l'ufficio, ma il vero timoniere era lo scaltro Sig. Nizsalovszky, ebreo assolutamente non "ortodosso", che si muoveva benissimo nell'ambiente ospedaliero e ministeriale ungherese fatto anche prevalentemente di ebrei, e presso la stessa società statale che importava prodotti ospedalieri, dove i quadri principali erano ebrei: lui divenne estremamente importante per la introduzione dei nostri prodotti.

I prodotti cardio furono il nostro primo lasciapassare di prestigio in un paese che contava una vecchia e alta tradizione chirurgica, e provava un'ansia profonda di svecchiamento; il ren seguì dopo poco.

Io divenni rapidamente operativo in quel paese già all'inizio del 1971 e gli ungheresi erano compiaciuti della mia assiduità. Ovviamente anche lì vigevano gli accordi non scritti della Jugoslavia, e il coinvolgimento personale era fondamentale (nessuno lavorava per la gloria socialista).

Il paese aveva anche un suo fascino unico e la mia intraprendenza commerciale caratterizzata dall'introduzione di prodotti ospedalieri innovativi si trovava a convivere con un ambiente estremamente accattivante.



1972 Gianni Bellini e il Prof. Vasile Jonovic responsabile nefrologia del più grande ospedale di Belgrado

STRANA 8

BILTEN

BROJ 4

Pisic: Slobodan Jekic

## POSETA CENTRU U RIJECI

Ovo su samo utisci jednog pacijenta o poseti jednom Centru, drugi bi možda sve to drugačije videli. Rijeka je lučki grad oduvek poznata po toj svojoj luci, po brodogradilištu „3 MAJ“ i po još mnogo čemu.

Od nedavno je Rijeka postala i sinonim za uspješno presađivanje bubrega. Dosada je urađena 151 transplantacija bubrega. Rezultati evropske, a možda i svjetske vrednosti. Malo ko od ljudi u celoj zemlji da nije čuo za riječku bolnicu „Dr. Zdravko Kučić“ i za prof. dr. Vinka Franciljkovića. O bubrenim bolesnicima koji se leče hemodijalizama da ne govorim. Svi oni ili su već bili u Rijeci ili se spremaju da idu.

Kandidat za transplantaciju sam i ja. Spakovao sam stvari i krenao poput mnogih drugih za Rijeku.

Kada su nis u školi na predvojničkoj obuci prvi put vodili na strelište gde se gađa pravom municijom, samo smo gledali. Rekli su nam, došli ste samo u cilju razbijanja straha.

Moj obilazak Centra za dijalizu i transplantaciju u Rijeci imao je istu svrhu.

Kada sam u Rijeci ugledao more, prvi put u životu me to more koje obožavam, nije uzbuđilo. U glavi mi je bilo samo jedno. Kakav će utisak na mene ostaviti lekari i

bolnica gde će se možda moja sudbina odlučivati. Imao sam neko strahopoltovanje prema bolnici i prema tim ljudima koji rade operacije koje se zovu transplantacije.

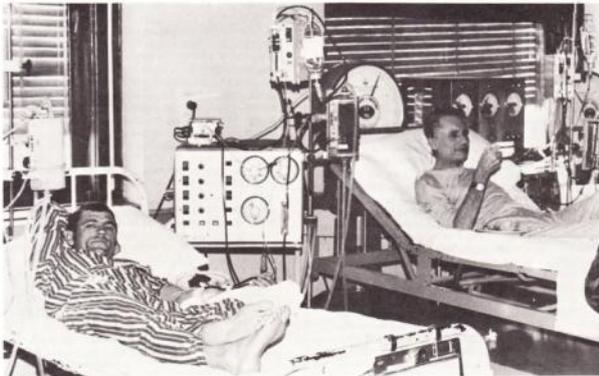
Očekivao sam da su ti ljudi neobični kao bica iz fantastičnih filmova. Mislio sam da zgrada bolnice izgleda kao najlukuzniji hotel na Azurnoj obali.

Mislio sam ili sam želio da je tako, raznim ni sam. Stvarnost je drugačija. Zgrada je stare građine. Liči na većinu bolnica u Beogradu. Čak onakva, kakvu nikad nisam voleo. Suvise liči na bolnicu.

Pitao sam se? Kako svi koji dođu iz Rileke u Beograd, transplantirani, izgledaju nekako sigurni i puni samopouzdanja. Kako li se samo stiče takva sigurnost? Ja sam bio prilično uznemiren i napoverljiv. Možda zbog prvog utiska. Nove zgrade i velelepne građevine su mi uvek davale više samopouzdanja nego stare, jer sam verovao da je i unutra sve savršeno. A ovde je bilo sve tako obično izuzev transplantacije.

Tek posle kontakta i razgovora sa lekarima, sestrama i osobljem, shvatio sam zbog čega pacijenti koji su prošli kroz ovaj Centar imaju toliko poverenja u ove ljude. Shvatio sam i dokucio razlog uspeha transplantacija u

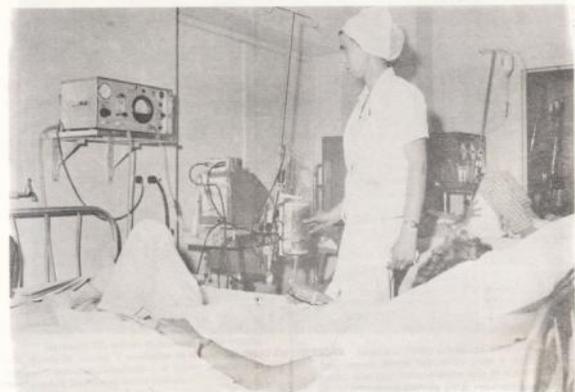
Deo sale za dijalizu u Centru u Rijeci



STRANA 1

BILTEN

BROJ 2



PACIJENTI NA DIJALIZI

### OSNOVNA PODRUŽNICA BEOGRADA DIJALIZIRANIH TRANSPLANTIRANIH I HRONIČNIH BUBREŽNIH BOLESNIKA

Na inicijativu Republičkog odbora Udruženja dijaliziranih, transplantiranih i hroničnih bubrenih bolesnika 15. jula je održana Osnivačka skupština Podružnice Beograd ovih bolesnika.

Obzirom da Beograd ima najveći broj pacijenata na dijalizi i transplantiranih, postojala je potreba, a i obaveza shodno Statutu Republičkog udruženja SR Srbije, za osnivanje Podružnice, koja će delovati na teritoriji grada Beograda.

Pored prisutnih pacijenata, saglasnost su svojim potpisom za oformljenje Podružnice, dali i pacijenti koji zbog prirode bolesti nisu mogli da prisustvuju osnivačkoj skupštini.

Posle glasanja izabrano je i rukovodstvo koje čine:

Slobodan Jekić, predsednik  
Radomir Rabrenović, potpredsednik (predstavnik VMA)

Mitrović Bojana, sekretar  
Miroslav Ilić, (predstavnik Kliničke bolnice grada Beograda)

Draginja Tošić, (predstavnik Urološke klinike)  
Milan Bosanac (predstavnik Interne "A")  
Ljiljana Simić (predstavnik KBC - Dedinje).

Kroz diskusiju je istaknut niz problema koji stoje pred novoosnovanom podružnicom. Naglašeno je da programski zadaci neće biti ni laki ni jednostavni, obzirom da Podružnica deluje na jednom velikom i kompleksnom području kakvo je područje Beograda.

Prvi problemi koji se javljaju i koje valja hitno rešavati jesu:

Pitanje finansiranja i obezbeđenje prostorije za rad. Pitanje prostorije je bolna tačka Udruženja. Već dve godine postoji obećanje, ali do realizacije tog obećanje nije došlo. Potrebno je ponovo podneti zahtev Gradskoj Skupštini.

Dosta ovakvih i sličnih zadataka stoji pred rukovodstvom Podružnice, ali je jasno da uspeh u radu Podružnice u velikoj mери zavisi i od podrška šire društvene zajednice.

La dialisi nel centro dialisi di Rjeka (Fiume) Jugoslavia

## CONTINUA JUGOSLAVIA, ROMANIA E BULGARIA



*Il prestigioso Hungarian Institute of Cardiology di Budapest*

Torniamo a quel primo viaggio: le visite a Bucarest e Sofia furono brevissime, ma avevano già incapsulate in loro la storia dei nostri successi e insuccessi futuri. La Romania doveva in breve richiudersi a riccio e restare il fanalino di coda della medicina ospedaliera: dopo una prima fornitura al nefrologo capo dell'ospedale Fundeni di Bucarest, il Dott.Barbu, il rapporto si estinse, mentre in Bulgaria c'erano dei medici coraggiosi in un ambiente più liberale che, ovviamente sempre per i motivi sopra menzionati e con i limiti di situazioni oggettive, diedero impulso a vari settori.

Fu un viaggio avventuroso sul treno notturno da Bucarest a Sofia: io e Gianni Bellini dormivamo a turno per non farci fregare le valigie; fra i passeggeri c'era persino un pastore con una pecora sulle spalle: anche lui teneva ai propri bagagli.

A Sofia il motore di tutto era la Medicinska Akademia di Sofia: il nostro agente austriaco, Websinger, era anche produttore di apparecchiature per dialisi e aveva avuto mani libere in Bulgaria e nella Serbia meridionale per vendere ed installare due impianti, uno alla sopra citata M.A. di Sofia, il secondo a Nis in Serbia. Gli impianti erano delle brutte copie degli impianti Dasco, che Websinger scopiava quando veniva in visita a Mirandola (1).

Il nostro grande amico, il dott. Sdravko Kiriakoff, era a capo del centro di Sofia e lui spostò l'ago della bilancia in nostro favore: c'erano ancora fondi statali per due centri sul Mar Nero, uno a Varna (qui l'equipe medica, capeggiata dal Dott. Nenov, tifava per noi) e uno a Burgas, e l'importatore, Elektroimpex mi convocò nei primi giorni di dicembre del 1971 per firmare il contratto, succulento, di fornitura che comprendeva due impianti chiavi in mano. Corsi all'aeroporto, per trovarmi bloccato da avverse condizioni metereologiche in quel di Swechat: l'aeroporto di Sofia era chiuso per nebbia da quattro giorni. Bene, in tarda serata volai da Vienna a Belgrado, noleggiai un vecchio bidone, e mi feci quattrocento chilometri nella nebbia, in fila tra TIR turchi, e pulmann di emigranti. Arrivai a Sofia alle sei del mattino, stremato. Doccia e colazione energetica, varcai la soglia di Elektroimpex al momento prestabilito: il contratto era nostro. La Dasco fece ottimi affari anche grazie alla tenacia del sottoscritto.

Visitare il Dott. Kiriakoff era una esperienza complessa, cioè c'era il tempo del lavoro e dopo le sei di sera cominciava il divertimento, perché lui quando iniziai a bazzicarlo era scapolo e tutti i medici (compreso il simpatico ed "angelico" Antonov), le infermiere e i tecnici (il mellifluo Tersiev) si riversavano a casa sua per mangiare, bere-bere-bere, e ballare fino a tardi (una specie di bunga-bunga ante litteram).

Il suo matrimonio salvò molti dalla cirrosi, e i costumi divennero per tutti più morigerati. Ebbi più tempo per girovagare per la città: gli italiani erano visti di buon occhio e non era difficile fare amicizia camminando lungo le strade del centro.

Ovviamente le ragazze che ti invitavano a chiacchierare in un italiano più che accettabile, mentre centellinavi un caffè turco al bar del Grand Hotel non erano così disinteressate e avevano la ovvia funzione di riportare utili informazioni al "Grande Fratello", ma la cosa era così evidente che potevi allegramente far finta di non rendertene conto.

Il Grand Hotel rimase per alcuni anni l'unico albergo vivibile nel centro di Sofia, in alternativa al sovietico Hotel Balkan, sprovvisto di ogni confort.

*(1) Websinger era un ex ufficiale pilota della Luftwaffe, commendatore (Kommerzialrat) ed era sempre accompagnato dal suo ex attendente, Herr Nisch. Quando venivano a Mirandola portavano una fisarmonica e nelle ore dopo il lavoro amavano bere vino locale, mangiare specialità mirandolesi e rilassarsi musicalmente magari davanti ad un ospitale camino. Il genero di Websinger divenne per un certo periodo agente della Belco per l'Austria.*

Poi i giapponesi decisero di costruire un Otani Hotel alle pendici del monte Vitosha, e anche questo contribuì a facilitare il viaggiatore straniero, in perenne lotta per una sistemazione alberghiera decorosa. L'hotel era immenso e cupo, pare frequentato dalla mafia turca, e forniva nei due ristoranti di stile occidentale lo stesso cibo standard di tutti gli hotel e ristoranti bulgari collettivizzati: spiedini di carne tiepidi, con contorno di riso e patate fritte gelate, e qualche pomodoro troppo maturo.



*Hotel Otani di Sofia*

I giapponesi, per ingentilire questa specie di funerea cattedrale, avevano anche costruito una palazzina di legno in puro stile del Sol Levante, nel mezzo di un laghetto, in uno dei cortili dell'hotel, e qui avevano sistemato un ristorante giapponese, dove improbabili geishe bulgare (fisicamente sono agli antipodi della donna giapponese, le bulgare così alte e smilze, più saltatrici e gazzelle olimpioniche che batuffoli rotondi e sorridenti) ti accoglievano per un normalmente inesistente pranzo giapponese, data la scarsità e aleatorietà dei rifornimenti alimentari. Un vero giapponese era il cuoco, che aveva frequenti crisi di disperazione.

Negli anni successivi il passaggio di consegne Dasco Bellco (di cui parlerò più avanti) avvenne senza colpo ferire: la nostra supremazia in quel paese durò per anni. Oltre all'indiscussa leadership di Kiriakoff, mi piace anche ricordare la amabilità e ospitalità del dott. Bakardjeff, responsabile del secondo centro dialisi cittadino, all'ospedale Pirogoff di Sofia, altro grande supporter dei nostri prodotti.

Io mi recavo in Bulgaria in auto nei mesi più clementi, e in aereo negli orripilanti mesi invernali. E' nei Balcani che ho iniziato ad odiare la neve, così diversa dalla neve della pianura padana.

Come accadeva ovunque oltrecortina, c'era un grande stridore tra le conoscenze personali, il livello amichevole dei rapporti umani con tutte le persone con cui entravo in contatto da un lato, e le condizioni generali, il livello di vita di quei paesi. In Bulgaria la polizia aveva il pugno duro, il paese era intimorito e mancava quasi totalmente di ogni confort, e la Jugoslavia di allora in confronto poteva essere scambiata per la Svizzera. Quando andavo a Sofia in auto, rientrare e rifugiarmi in Jugoslavia al ritorno mi dava grande sollievo.

Gianni Bellini tenne ancora i contatti con la Jugoslavia per qualche mese e fece anche un primo viaggio esplorativo in Polonia, Cecoslovacchia e Unione Sovietica (sempre sfruttando la rete Sandoz), e io alternai la mia prima attività, in Europa Occidentale, con un paio di viaggi in Ungheria dove cominciai a conoscere gente e a promuovere prima la cardiocirurgia e poi la dialisi, fra la "finta incredulità" dei chirurghi nostri clienti potenziali che non faticavano a immaginare questo connubio commerciale tra est e ovest.

Ricordo un colloquio memorabile con il decano dei cardiocirurghi ungheresi, il Prof. Petri, di Szeged, il quale continuava a scuotere il capo, mormorando *"a hundred-dollar oxygenator, impossibile..."* e poi aggiunse *"ma se dovremo rifornirci di questi dispositivi, lo faremo importando prima di tutto prodotti dai paesi dell'Europa Orientale !"*.

Quel giorno ero accompagnato dal suo assistente, il simpatico Dott. Kovacs, il quale mi strizzò l'occhio: il messaggio era chiarissimo: il professore stava recitando una parte.

In settembre 1971 feci un altro viaggio in Jugoslavia, con una auto di seconda mano fornitami dalla Dasco e un incarico assolutamente assurdo, che avrei dovuto rifiutare, se non fossi stato così assolutamente digiuno in materie doganali: portare al di là della frontiera, al centro dialisi di Lubiana, una voluminosa pompa, senza uno straccio di un documento valido per l'esportazione. Esperienza allucinante: contact man, il Dott. Vittorio Porta, direttore della dogana di Gorizia: lui certo mi fece passare senza problemi, era nostro amico d'infanzia, e aveva anche lavorato in Dasco per un brevissimo periodo (era rimasto famoso per il tenore delle lettere che lui inviava ai clienti in risposta alle loro lamentele: un urologo belga ne era rimasto così impressionato da telefonare in Dasco per conoscere Porta personalmente). Ahimè: gli sloveni furono completamente sordi alle mie richieste.

Ritorno precipitoso alla dogana di Gorizia italiana e reperimento di una gentilissima trattora nelle vicinanze che fu d'accordo di ospitare la mia pompa fino al mio ritorno in Italia.

A Lubiana mi incontrai con la "new entry", il buon Mikulicic, il cognato del responsabile del centro dialisi di Fiume, Dott. Zec, che era stato assunto dalla Dasco per farci da tecnico di assistenza in tutta la Jugoslavia e che per questo andò in contro a tutte le possibili angherie e disavventure doganali, sia per gli attrezzi di lavoro che per i pezzi di ricambio che portava con sé. Lui fu utile a tenere i contatti coi centri, che intanto crescevano di numero. Da buon fiumano, la Jugoslavia era per lui un pianeta sconosciuto, quasi quanto o forse più che per me, e in effetti essa, fuori dal circuito tradizionale, Lubiana, Zagabria, Belgrado, era veramente un mondo spesso primitivo e ostile.

Sulla strada per Sarajevo i pastorelli bosniaci ci tiravano pietrate, gli adulti ci minacciavano agitando il pugno.

Arrivammo fino a Skopje in un viaggio che durò due settimane, e a Skopje passammo un fine settimana non male, con profumati spiedini, grappa, musica.

Mikulicic divenne un volto familiare anche a Mirandola, dove passava periodi necessari al suo aggiornamento tecnico. Scapolo, alloggiava all'albergo Aquila Nera, ed era corteggiato da due nubili della Dasco, che con le loro Fiat 500 facevano la ronda davanti all'albergo, per poterlo accalappiare: cosa non facile dato che il gigante fiumano solo a fatica poteva essere accomodato all'interno di una delle due minuscole automobili.

La più intraprendente delle due, stanca di tergiversare, una sera decise di osare l'inosabile, schivò la portineria, salì le scale fino alla porta della stanza di Mikulicic e bussò. Lui, preso alla sprovvista, non sapendo che fare per ricusare il pressante invito, si riempì la testa di shampoo e la buttò sotto il rubinetto, presentandosi in questo stato schiumoso agli occhi della allibita spasimante, che dovette desistere.

## 1972 - SIAMO TUTTI TOVARISCH



1972 - Mosca il Prof. Schumakov e Gianni Bellini a cena

Tra tutte le segnalazioni giunte attraverso Sandoz una rivestiva una particolare importanza: anche la enorme Unione Sovietica aveva un programma per lo sviluppo della emodialisi, progetto che emanava da un non meglio precisato "Istituto moscovita per la chirurgia sperimentale" alle dirette dipendenze del Ministro della Sanità, Prof. Petrovski, famoso chirurgo.

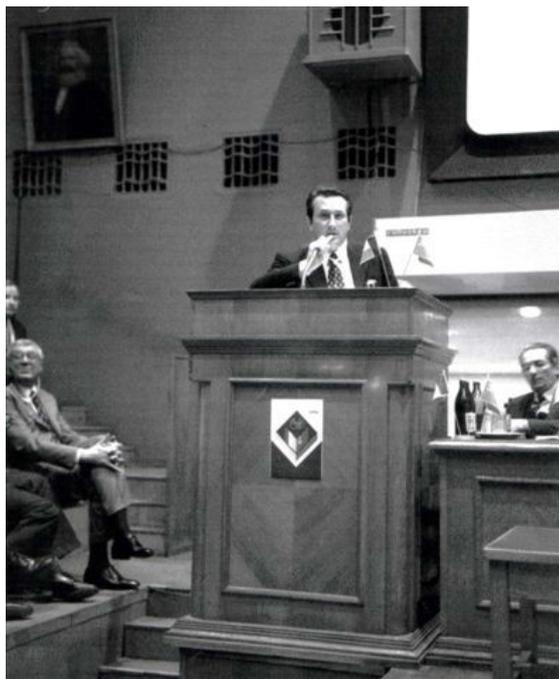
Lì operava un volitivo cardiocirurgo, il Prof. Schumakov, grande mangiatore e soprattutto grande bevitore (qualche anno dopo ad un meeting internazionale a Washington mandò KO Libero Luppi in una gara di libagioni). Il suo progetto fondamentale era quello di un cuore artificiale sovietico, che non potè mai arrivare allo stadio della realizzazione finale, ma permise sicuramente al buon Schumakov di ottenere riconoscimenti internazionali. La Bellco contribuì a questo progetto dando indispensabili componenti.

Il programma per la realizzazione di centri di emodialisi nelle città principali dell'URSS era nelle mani di un giovane dottore, il dott. Levitzki, che, abile, cordiale e affidabile, strinse un patto di santa alleanza con Gianni Bellini, quando quest'ultimo andò in missione esplorativa a Mosca nel 1971.

Dasco allora primeggiava almeno in Europa per cui era facile prevedere che il mega affare per la fornitura di centri dialisi completi andasse in porto. Io ero estremamente impegnato

con la mia attività promozionale mitteleuropea, per cui Gianni Bellini mantenne nelle proprie mani, coadiuvato da Tersilla, le trattative: i russi ci richiesero fra l'altro di renderci visibili nel loro paese organizzando a Mosca per il 6-7 aprile del 1972 un minisimposio dedicato, che avesse fundamentalmente due obiettivi:

- fare il punto sullo stato dell'arte dal punto di vista medico-scientifico;
- presentare in dettaglio i prodotti Dasco nelle loro applicazioni pratiche.



1972 - Mosca mini simposio  
Relatore Gianni Bellini



Relatore Dott. Sprovieri

Gianni Bellini fu al meglio delle sue prestazioni; dovette occuparsi di traduzioni di materiale scientifico in russo, stampa di materiale pubblicitario ad-hoc, contattare i guest-speakers italiani da invitare a Mosca, preoccuparsi anche del vettovagliamento del simposio: Gianni Bellini arrivò all'aeroporto di Mosca con 11 grossi scatoloni al seguito, che contenevano sì campioni e depliant dei prodotti Dasco, ma soprattutto tutti gli alcoolici possibili e dolci italiani di ogni genere. Il doganiere che avrebbe potuto arrestarlo e spedirlo in Siberia diede un'occhiata, fece un sorriso "... ah, *Talianski*" e poi con una botta sulla spalla autorizzò tutto quanto.

La carovana, che nel mese di aprile si mosse dall'Italia, comprendeva, come autorità scientifiche l'allora prestigiosissimo clinico pisano, Prof. Giovannetti, l'ineguagliabile Sprovieri, e il già menzionato Dott. Petrella, che da buon "ultrasinistro" ebbe così l'occasione di toccare con mano le delizie del paradiso leninista (fu comunque un inutile confronto, dato che la sua fede puramente teorica non fu affatto intaccata).

Venne pure il cardiocirurgo croato, ma trapiantato in Svizzera, Dott. Turina. Gasparini sostituì Veronesi a Mosca, e fu l'indiscusso attore principale di tutto lo show, seguito da Gianni Bellini e dal sottoscritto, che fu invitato come jolly multiuso. Non mancò l'onnipresente Flandoli, giustificatissimo del resto, come depositario di tutto il sapere tecnico della Dasco. C'era anche Giancarlo Malvasi (nickname Gianchie), come abile tecnico di contorno, figura rilevante e ostinata nonostante le avversità, di cui parleremo in seguito.

Le nefandezze di un soggiorno moscovita si sommarono: lungaggini burocratiche all'arrivo, neve per tutto il periodo che restammo lì, la mensa dell'Istituto (dove aveva luogo il simposio) abominevole: nessuno può dimenticare le untuose posate d'alluminio del mesto self-service.

Cambiammo anche un paio di hotel, dove era un'avventura avere qualcosa da mettere sotto i denti, per non dire del caffè obbrobrioso. I trasporti a Mosca erano un incubo, data la nostra quasi nulla capacità di esprimerci nella lingua del posto.

Comunque all'Istituto fummo trattati con grande calore, le autorità mediche sovietiche presenti al simposio erano estremamente interessate e la possibilità di entrare in contatto diretto coi prodotti, che con ogni probabilità avrebbero usato in futuro, li affascinava. Gasparini e Sprovieri furono due veri show-men (il secondo solo un po' intirizzito dal momento che il suo bagaglio era stato spedito in Giappone e Mosca era molto fredda sotto la neve, senza gli abiti adeguati).

La simpatica segretaria operativa dell'istituto fu estremamente abile nel darci una mano a risolvere i numerosi problemi che sorgevano di continuo.

La sera veniva naturalmente utilizzata per esplorare la vita notturna moscovita. Ovviamente i nostri seri leaders non ci seguivano in queste scanzonate avventure (1).

Dunque il simposio fu un grande successo, e assicurò un grande affare alla Dasco (nonché alla Bellco, che si ritagliò una grossa fetta di provvigioni su questa fornitura, come meglio vedremo in seguito).

La trasferta sovietica lasciò tutta una serie di strascichi societari: la fornitura fu eseguita nel 1973, primo anno di vita della Bellco, la nuova creatura di Veronesi, e la Bellco con data primo gennaio 1973 aveva per contratto laute provvigioni su tutto il fatturato realizzato dalla Dasco in Est Europa, inclusa la su menzionata megafornitura all'URSS.

*(1) Nel volo di rientro la moglie di Flandoli si vide rovesciare addosso una tazza di tè bollente da parte di una incauta hostess: fu l'unico incidente di rilievo*

Dasco e Bellco aumentarono ancora il loro prestigio internazionale, ma poi non riuscirono a sviluppare un grande mercato in URSS, cosa che non riuscì comunque a nessun "big player" poiché l'URSS non aveva i mezzi per sviluppare una costosa rete di centri dialisi per tutta la popolazione.

Pagai amaramente nei giorni successivi questa strana e interessante esperienza moscovita: dopo una lunga traversata in furgone, il tecnico dimostratore Maurizio Gibertoni era arrivato a Bucarest, per esporre i prodotti Dasco (2) alla fiera del materiale ospedaliero, e lì mi attendeva-come da accordi- per un soggiorno di circa tre-quattro giorni: la fiera si rivelò una totale delusione, non c'era denaro, solo chiacchiere, ma fu l'unica volta in tanti lunghi anni di fiere e congressi che vendetti qualcosa e fui pagato in contanti.

Un rispettabile medico di mezza età mi convinse a vendergli un bel pezzo di tubo medico in plastica, che faceva bella vista di sé in una delle nostre vetrinette, per il modico prezzo di un dollaro.

Mi vergognai poi della mia avidità di denaro, avrei potuto regalarglielo: penso a quel biglietto verde che lui aveva conservato con cura, in un paese e in un periodo in cui il possesso di un dollaro poteva farlo bollare come nemico del popolo.

Alloggiavamo all'hotel Athenee Palace, nelle vicinanze della fiera, decaduto dal suo antico splendore.

Poco prima del rientro in Italia ci giunse la feroce notizia che, a causa di una epidemia di vaiolo, la Jugoslavia aveva chiuso le frontiere. Questo avrebbe significato un avventuroso rientro attraverso l'Ungheria e l'Austria. Colsi l'occasione per salutare mio suocero, che viveva a Sinaia, nei Carpazi: io e Maurizio arrivammo nella sera a casa sua, e lui come al solito era con l'orecchio attaccato a Radio Europa Libera: cena, molti discorsi di ogni tipo, poi ripartimmo per Sibiu. Il giorno dopo fummo comunque bloccati da noie burocratico-doganali dagli stronzissimi doganieri austriaci, non commossi per niente dalle nostre disavventure.

Fummo costretti a lasciare furgone e merce in Austria e ritornare a Mirandola con mezzi di fortuna, per poi recuperarlo più avanti.

*(2) In anteprima assoluta esponevamo il nostro rene artificiale individuale: fino ad allora avevamo prodotto solo impianti centralizzati.*

## 1972 - QUANT'E' BELLA LA VITA

Il 1972 è comunque un anno molto interessante. Come sempre quando si sa che l'anno successivo si deve voltare pagina (1) ci si dà all'appagamento di desideri ed aspirazioni improbabili, poiché ci si rende conto che ciò sarà impossibile in seguito: con Gianni Bellini partii per due strani e a modo loro interessanti viaggi verso l'Africa e il Medio Oriente, per saggiare la potenzialità ospedaliera di molti paesi emergenti.

Nel primo toccammo il Sud Africa, un improbabile agente più interessato al golf che alla dialisi, che comunque era già praticata in ospedali di ottimo standard.

E poi Kenia, Nairobi, con i suoi palazzi moderni downtown, e i mendicanti randellati dalla polizia, e il parco wildlife fuoriporta.

Una esperienza allucinante il giorno speso a Lagos in Nigeria, dove dopo aver visitato il sosia di Dizzie Gillespie (2) che si era autoproclamato nostro rappresentante, riuscimmo a fuggire dalle grinfie di un poliziotto in borghese che ci aveva colto a fotografare dal nostro taxi le strade vicinali (era un mercato di frutta e verdura, che c'era di strategico e di proibito?).

Fuga dall'inferno nigeriano e arrivo il giorno dopo nel paradiso ivoriano: una piccola Francia tropicale, hotel confortevole, piscina, frutti esotici, e la presenza inquietante di grossi lucertoloni nel giardino, a ricordarci che eravamo in Africa.

Potenzialità certo, contatti certo, business zero, ma un Veronesi rilassato al nostro ritorno, dal momento che per lui, proiettato ormai nella fondazione della nuova società Bellco, la nostra attività aveva già l'aspetto di un commiato, in attesa di ritornare attivamente sulla breccia in altri scenari, con altri argomenti.

*(1) Vedi più avanti la nascita della Bellco e la nostra migrazione da Dasco a Bellco, avvenute nel 1973*

*(2) Famoso jazzista americano. Il nostro potenziale agente aveva 11 figli che scorazzavano all'interno di una specie di capanna.*

Ma allora perché non ripetere il tutto in Medio Oriente? Certo, si comincia con un volo allucinante verso il Cairo, dove arriviamo a notte fonda, e dopo estenuanti controlli aeroportuali nel buio anti raid israeliani ci troviamo alloggiati in un albergo in centro dove non chiudiamo un occhio per il caldo e la confusione, in attesa di raggiungere il giorno dopo l'agognato Sheraton delle sette bellezze, con la sua aria condizionata, la cafeteria e tutto il resto.

Il solito tassista contaballe ci fa fare un tour accelerato di Cairo e dintorni, e la notte la immancabile cena kitsch con danza del ventre nella tenda dei beduini, a cui la vicinanza delle piramidi di Giza, che si stagliano scure contro la luna, dà una recuperata bellezza. La danza del ventre è di quelle doc: c'erano ancora agli inizi degli anni settanta le ballerine ciccione coi loro ombelichi grassi e mulinanti.

C'era un ente statale al Cairo che regolava l'import dei prodotti ospedalieri in Egitto, al quale facemmo visita e lasciammo tutte le nostre credenziali: si farà business in Egitto, ma molti anni dopo.

Visitammo un allucinante ospedale e poi partimmo per il Libano, la Svizzera dell'area, dove Dasco vendeva già a degli intraprendenti imprenditori locali, ma solo componentistica.

A proposito, gran parte della componentistica dei nostri prodotti usa e getta veniva prodotta dal valente Sig. Ferrari, carpigiano, mentre si affermava sempre più un produttore di tubo di pvc di grado medico, il Sig. Brambilla, con il suo stabilimento Modenplast a Maranello. Li ricordo perché essi diedero un validissimo contributo allo sviluppo del nostro settore.

A Beirut allacciammo contatti con il Sig. Makhoul, che cominciò immediatamente, da buon fenicio, a darsi da fare, per vendere prodotti finiti, particolarmente disposables, nei centri dialisi già presenti in quel paese. Poteva contare sull'expertise domestica del fratello, che già vendeva prodotti americani simili, di nostri concorrenti.

Buona la cucina libanese? Non ho una risposta, dato che il Sig. Makloul ci ingozzava impietosamente solo di panini.

Corniche, Casinò du Liban (3): Beirut del ricordo non è la città che ora vedo alla tv. E molti di questi uomini d'affari furono spazzati via dalla guerra civile e non rientrarono più in Libano (Makhoul si rifugiò a Cipro).

*(3) Era una casa da gioco, ma facevano pure spettacoli bellissimi: elefanti sul palcoscenico, la Zarina a cavallo su un tapis roulant che sembrava correre verso di noi, i lampadari realizzati con ballerine vere dipinte di porporina color oro.*

Dopo il Libano visita a Teheran (4), con contatti promettenti: lo Scià investiva un sacco di petrodollari negli ospedali, salvo essere spazzato via poco tempo dopo.

La mia area d'azione si allargò così al Medio Oriente, ma per un periodo molto limitato: i contatti in questi paesi furono comunque da me lasciati in Dasco, poiché io dal 1973 in Bellco tornai a concentrarmi esclusivamente sull'Est Europa, di cui mi sarei di fatto occupato almeno fino al 1986.

Altro avvenimento di rilievo del 1972 fu il Congresso Annuale della Società Europea di Dialisi e Trapianti (EDTA) (5), che quell'anno si teneva a Firenze, per cui in terreno familiare, e l'exploit di Dasco, con il denaro Sandoz, fu eccezionale. Dasco invitò ed accomodò a proprie spese decine e decine di luminari da tutta Europa, e sponsorizzò cene e ricevimenti che nella cornice fiorentina assumevano un riflesso particolare.(6) Il congresso di quell'anno penso sia ancora nella memoria di molti come un avvenimento "unico".

Al team Dasco si era aggiunto definitivamente Michel Henle, il sandozzino svizzero trilingue che era stato incaricato di fare del product management, ma naturalmente si trovò molto spiazzato l'anno successivo dall'esodo di gran parte delle persone chiave, con le quali aveva da poco cominciato a comunicare.

A Firenze rinsaldai contatti con molti decision makers medici di quei paesi di cui mi occupavo. Loro si preoccupavano di far crescere velocemente i trattamenti medici specializzati, anche se con luci ed ombre data la specificità di regimi e governi. Nella seconda metà dell'anno assistemmo anche (ancora in modo non formale) al distacco della Bentley dalla Dasco, Bentley che cercava di impiantare basi europee extraitaliane ed optò definitivamente per Uden in Olanda come sito della nuova sede europea. Come abbiamo già accennato, a questa decisione Jim Bentley fu spinto dal buon Theo Spangerberg, nostro distributore in Olanda e anche lui sulla via di un distacco profumatamente finanziato da mamma Sandoz, che voleva utilizzare nel Benelux solo la propria filiale.

*(4) Indimenticabile il caviale rosso iraniano*

*(5) Era la manifestazione europea chiave per chi si occupava di dialisi*

*(6) Indimenticabile il Garden Party all'Hotel Alexander previsto per 300 invitati, con 500 partecipanti che letteralmente saccheggiarono la cucina.*

*Momenti di relax all'EDTA di Firenze*

*Riconoscibili fra gli altri: Gasparini, Veronesi, Libero Luppi, Mr.Greco, Ing.Seno, Dott.Petrella e Gianni Bellini*





*Lo stand DASCO a EDTA Firenze*

Nel frattempo Veronesi aveva anche, con il supporto di Lucio Gibertoni (un perito industriale che dopo una esperienza di lavoro all'estero avrebbe seguito Veronesi in varie sue imprese), e la collaborazione di un personaggio milanese molto esperto del settore, il Sig. Callagher, impiantato in Dasco una linea di produzione prototipale di accessori monouso per apparecchiature di rianimazione.

Ho già anticipato che Sandoz aveva comprato nel Colorado una società produttrice di apparecchiature in questo settore ospedaliero, la Monaghan, e la produzione dei monouso relativi poteva diventare un'altra risorsa strategica, ma il distacco di Veronesi dalla Dasco fece sì che questa iniziativa venisse per il momento abbandonata (mai completamente però: Veronesi era come l'Araba Fenice, e alla fine degli anni ottanta tornò prepotentemente alla ribalta con questi prodotti, costituendo una nuova società ad hoc, la Darex, anche se purtroppo in questo caso dobbiamo aggiungere che la mossa fu tardiva, il settore era già "maturo" e venne quindi a mancare il momento magico dei prodotti innovativi con un 100% di margine di profitto).

Oltre all'inserimento di manager sandozzini, sempre nel secondo semestre del 1972, assistiamo al vorticoso rimpiazzo di molti uomini in Dasco, dato che l'esodo verso la costituenda Bellco dei personaggi principali pre-Sandoz, ormai ufficializzato, era dato per imminente.

Come abbiamo rapidamente anticipato in precedenza, Veronesi doveva essere sostituito da Diego De Taddeo, torinese classico, pieno di presunzione e pregiudizi, che a sostituire

Gianni Bellini (almeno in alcune funzioni di quest'ultimo) portò con sé un altro piemontese, l'Avetta, con le stesse presunzioni e pregiudizi, cioè dell'esploratore che arriva tra gli zulu.

Questo peccato di presunzione costò loro moltissimo, e loro furono gli artefici del quasi tracollo totale della Dasco negli anni immediatamente successivi, anche se la sua buona stella la aiutò a sopravvivere poi in vesti ormai profondamente diverse. La Sandoz incapace di ricavarne il minimo profitto, si liberò prima del 50% della Dasco effettuando una joint venture con una società francese, e alla fine vendette tutto. La allora ridenominata Hosal Dasco dopo varie traversie fu definitivamente acquistata dal gigante svedese Gambro qualche anno dopo.

Trazzi, il vice Gasparini della finanza e del personale, fu sostituito da un milanese, Mr Carocero. Altri che fuoriuscivano: il mio vecchio compagno di scuola Leonardo Bigi, chimico, responsabile del laboratorio di analisi, che andava ad occuparsi delle stesse cose in Bellco.

Luigi Bassi, responsabile del customer service, veniva sostituito da mio cognato, Alberto Chierici.

In produzione anche Giorgio Garutti, ("Giurgén" per gli amici), e Lucio Gibertoni passarono alla Bellco.

Si unì a loro Carlo Bellini, il quale era felice di abbandonare quello che non era più un eden, le vendite Dasco agli ospedali della Lombardia.

Sì, perché la Sandoz, complice Veronesi, aveva inserito il nuovo direttore vendite Italia, il Dott. Greco, ex area manager di svariate industrie farmaceutiche, odiatissimo da tutti i vecchi venditori della Dasco, e a lui fu demandato l'ingrato compito di decurtare le principesche provvigioni a cui loro erano abituati.

## 1973 - NASCE LA BELLCO

*La squadra vincente può anche non essere di alto rango, ma collabora appunto a costruire una squadra vincente. Un gruppo di rado fallisce per mancanza di talento. Spesso c'è troppo talento monocorde, ma non c'è abbastanza collaborazione tra i membri della squadra.*

*Riempire la squadra di "superstars" individuali non è la formula del successo. Una squadra che da risultati collabora poiché ogni membro di essa con sincerità vuole che gli altri abbiano successo, ed è disponibile ad aiutarli in ogni modo possibile."*

*Questo concetto di Philip Kotler è così vero per Bellco che sembra scritto da qualcuno che la abbia conosciuta o ne abbia fatto parte.*

Come avevo già detto, è bello parlare e ricordare plaghe e tempi che la storia ha poi definitivamente alterato, in tutti i sensi. Ma prima di tutto non devo mai perdere di vista la situazione aziendale a Mirandola, in continua e rapidissima evoluzione.

In effetti ciò che successe tra il 1972 e il '73 fu anche una scuola utilissima per Veronesi e Co. per ulteriori futuri sviluppi.

Era evidente che per Veronesi e il suo entourage di allora, mirandolese, al massimo con estensioni fino a Novi (Flandoli) e a Carpi (il Sig. Ferrari), la vita sotto l'ombrello Sandoz, fianco a fianco con svizzeri e italiani reclutati ad hoc dagli svizzeri era inconcepibile. L'energia latente non si lasciava imprigionare.

Veronesi aveva recuperato un suo terreno nel comune di Mirandola e su questo doveva sorgere la sua seconda ditta, la Bellco (= Bella Compagnia), operativa a partire dal 1° gennaio del 1973.

Perciò tutto quanto venne fatto in Dasco nel 1972 da lui e stretti collaboratori fu fatto in funzione della Bellco futura.

Buona parte di suddetti collaboratori si trasferì o venne trasferita poi nel '73 alla Bellco, sia sotto forma di azionisti-collaboratori che di semplici dipendenti, e la mappa dei trasferimenti, come sempre in questi casi, generò in molti dei non prescelti rancore e risentimento.

In ambito locale si sviluppava un metro valutativo umano, comprensibile anche se errato, per cui chi non passava alla nuova ditta di Veronesi probabilmente doveva essere considerato non all'altezza.



I miei rapporti con Veronesi nel 1972 non erano proprio eccellenti, perché, ringalluzzito dai miei risultati prodotti in Ungheria e a quelli sviluppati in Jugoslavia, lui si aspettava da me analoghi successi immediati in Polonia e Cecoslovacchia, dove anche avevo iniziato a bazzicare. Il non vederli arrivare produceva delusione: nulla mi toglie dall'idea che Veronesi avrebbe potuto anche lasciarmi in Dideco e devo a Gianni Bellini il fatto che lui invece come nuovo Caronte mi fece traghettare sulle rive della Bellco, dove fui uno dei primi ad entrare, nel gennaio del 1973.

D'altra parte Gianni Bellini conosceva meglio di Veronesi la situazione di quei paesi, dove gli investimenti in termini di tempo, denaro e pazienza erano cospicui e i risultati erano a lenta maturazione. Ciò che successe in seguito – per esempio la realizzazione del business polacco - diede ragione a me e a Gianni Bellini, e alla fine pure Veronesi fu soddisfatto. In effetti la Polonia, dopo un intero anno di preparazione (il 1972, con tutti i miei viaggi a carico della Dasco Sandoz) cominciò a dare i suoi frutti (alla Bellco) già nel 1973. La Cecoslovacchia fu invece una grande delusione, ma ci consolava il fatto che questo paese era comunque impermeabile a tutti gli sforzi stranieri, non solo i nostri.

La nostra introduzione nei mercati dell'Est Europeo si rivelò particolarmente proficua e necessaria, perché sì è vero che nel 1972 in Dasco Veronesi (and co.) aveva sviluppato tutta una serie di nuovi prodotti per dialisi, che poi avrebbero rappresentato il successo della Bellco negli anni successivi, ma la nuova azienda doveva attraversare un anno capestro, il 1973, anno in cui Bellco contrattualmente aveva le mani legate in Italia, aveva tutte le spese inerenti al decollo di una nuova azienda e non proprio chiare quali potessero essere le entrate.

La fantasia belchiana aveva fatto sì che Bellco diventasse di fatto l'agente esclusivo della Dasco in tutta l'area europea orientale; io continuavo a vendere i prodotti Dasco con un occhio molto attento a spiegare alla clientela quanto stava succedendo.

Al customer service della Dasco nel 1973 si era saldamente insediato mio cognato, Alberto Chierici, con il quale io in particolare dovevo trattare tutte le forniture di prodotti Dasco verso l'Est Europa e negoziare anche la parte provvigionale che ci era riservata. Le provvigioni, dato il volume di vendite da me generate, erano rilevanti.

Bellco fu alimentata per tutto il 1973 da queste provvigioni, incluso l'affare monstre con l'URSS di una fornitura di svariati centri dialisi destinati fra l'altro a Mosca, Kiev ecc. di cui abbiamo già parlato, e che approfondiremo in seguito, mentre restava esclusa dal fiorentissimo mercato domestico, quello italiano.

A carico Dasco rimanevano invece alcune pesanti voci di spesa come l'assistenza tecnica. Il loro marchio, ben presente negli ospedali clienti, dava loro grande visibilità e un ritorno economico considerevole.



**Carlo Gasparini**  
*President*



**Mario Veronesi**  
*General manager*



**Gianni Bellini**  
*International Mktg  
Manager*



**Carlo Bellini**  
*National Mktg  
Manager*



**Giorgio Goldoni**  
*Foreign Sales  
Manager*



**Giancarlo Malavasi**  
*Technical Mktg  
Manager*



**Claudio Trazzi**  
*Accounting &  
Personnel Manager*



**Romano Flandoli**  
*Project Manager*



**Alessandro Calari**  
*Monitoring Prod.  
Manager*



**Lucio Gibertoni**  
*Automation  
Manager*



**Giorgio Garuti**  
*Plastic Prod.  
Manager*



**Libero Luppi**  
*R&D Manager*



**Leonardo Bigi**  
*Resp. Chemical  
Research*

## 1970/1973 - CARDIOCHIRURGIA UNGHERESE

Ovviamente l'abbandono della Dasco per la Bellco significava rinunciare ad una ulteriore espansione della promozione di prodotti cardiocirurgici, che restavano appannaggio della Dasco (1).

La promozione aveva dato risultati decisamente buoni in particolare in Ungheria (aiutato nell'introduzione dall'eccellente Nizsalovszky) e in Jugoslavia. Bentley cercò anche di convincermi a lavorare per loro direttamente, abbandonando ogni contatto mirandolese, ma questo non mi andava, anche perché conoscevo già abbastanza i sistemi e la mentalità americana, che era lontana mille miglia dalle problematiche dei paesi estereuropei e dalle loro timide aperture commerciali: alla prima difficoltà mi sarei trovato "a piedi".

In Ungheria conobbi personaggi veramente abili e capaci, che anche grazie al nostro modesto contributo fecero fare un balzo in avanti alla loro pratica chirurgica (altri paesi erano ancora "acerbi" e sarebbero partiti più tardi: per es. l'URSS e la Polonia). Al Centro Nazionale di Cardiologia c'era l'affabilissimo Dott. Lozsady, che poi divenne responsabile del centro di cardiocirurgia pediatrica più importante del paese. Lui fu in assoluto il primo cardiocirurgo ungherese con cui feci conoscenza, al Congresso Internazionale di Cardiocirurgia di Londra del 1970. Il Dott. Szabo era allora il valido primario di questo centro.

In un'altra clinica di Budapest c'era lo straordinario Prof. Jozsef Kudasz, che parlava un eccellente italiano, perché era stato medico di bordo su una nave passeggeri italiana prima della guerra. Era un dotato violinista, e mentre era in visita al Prof. Pellegrini al Niguarda a Milano (era il nostro faro e centro di qualità per eccellenza, dove portare tutti i nostri ospiti stranieri: Pellegrini era una persona estremamente cordiale ed ospitale) mi diede l'indirizzo di un liutaio milanese. Arrangiai un appuntamento con lui per il giorno dopo, e il colloquio fu tra esperti, con mio grande interesse.

*1) Anche se debbo aggiungere che, dato il disinvestimento di Bentley, poco dopo i prodotti cardio mancarono pure alla Dasco*



*Prof. Jozsef Kudasz*

Durante una mia visita a Budapest nel brumoso autunno Kudasz mi portò a quello che era il ristorante allora per eccellenza (non era ancora turisticizzato): il Matias Pince. Lì suonava la migliore orchestra tzigana di Budapest, quella di Sandor Lakatos, e Kudasz si lanciò in un bellissimo duetto violinistico con Lakatos, che evidentemente era suo amico.

Tra i suoi collaboratori c'era l'allora giovane Dott. Elek Bodor, che poi divenne il responsabile del centro e che purtroppo non poté mai godere a pieno della nostra ospitalità in Italia, perché alla fine della sua prima visita presso il Prof. Pellegrini fu sequestrato in quarantena dalle autorità jugoslave per l'epidemia di vaiolo che imperversava, e durante la seconda visita –come turista- in Italia a Genova fu derubato di ogni avere.



*Dott. Elek Bodor*

L'altra punta di diamante della cardiocirurgia ungherese era a Szeged, e lì il gentilissimo e ospitalissimo dott. Kovacs ci aiutò moltissimo poiché fu fin dall'inizio un convinto utilizzatore del nostro materiale, e anche in anni successivi, quando la situazione commerciale era cambiata moltissimo, al primo segnale di un ritorno di fiamma della cardiocirurgia mirandolese con la Dideco lui fu ben lieto di ricominciare ad usare i nostri prodotti.

Per mezzo di lui conobbi anche il Prof. Gàl, direttore del centro trasfusionale e del centro di emodialisi di Szeged, con il quale intrattenemmo rapporti molto proficui in futuro.

Eh già, perché la nostra introduzione nei centri di cardiocirurgia ci servì per passare poi alla promozione della emodialisi, e anche dei prodotti trasfusionali.



*Riquadro piccolo: Prof. Gàl*

*Riquadro grande: il Dr Kakuk, nefrologo di Debrecen consegna una onorificenza al Prof. Gàl.*

## 1973 - SCENARIO BELLCO: SI PARTE

Il business della emodialisi in Europa e nel mondo stava raggiungendo dimensioni ragguardevoli e perciò Bellco si concentrò all'inizio esclusivamente su di essa.

A Mirandola eravamo partiti con grande anticipo. Bellco lasciò alla Dasco la gestione dei prodotti-progetti di routine, tra cui un fallimentare rene a piastre monouso, con seri problemi di tenuta. Il solito colosso americano onnipotente, che ci accompagnò e molestò sempre, la allora denominata Travenol Corp. (la futura Baxter) era l'unico concorrente degno di nota, e i colossi europei del settore erano ancora di là da venire: Fresenius per esempio aveva le dimensioni di Bellco, una macchina e pochi prodotti monouso veramente insignificanti. La svedese Gambro si sarebbe presentata in modo massiccio sulla ribalta internazionale solo dopo un paio d'anni.

Inoltre Veronesi, che si era studiato la Sandoz per circa due anni, sapeva che la forza contrattuale degli svizzeri, quand'anche essi avessero aperto gli occhi, non era sufficiente per impedire alla Bellco di crescere come concorrente.

Un filtro dializzatore monouso, tipo a rotolo, una nuova macchina per emodialisi che non necessitava di sterilizzazione del circuito idraulico tra un trattamento e l'altro, una pompa per il sangue che necessitava di un solo collegamento sul braccio del paziente, e non due, erano i prodotti di punta che furono sviluppati in Dasco e poi "trasferiti" in

Bellco. Quest'ultimo prodotto era stato sviluppato con uno dei nefrologi leader in Europa, il Prof. Ringoir di Ghent e il suo staff di tecnici.

Quali discorsi accattivanti, quali promesse di collaborazione siano state sussurrate tra Veronesi e Gasparini da un lato e gli svizzeri dall'altro non so: so che comunque nelle intenzioni di Veronesi Bellco doveva diventare una ditta autonoma e autosufficiente.

La Bellco agli albori del 1973 era una piccola realtà molto aggressiva, disposta a tutto, fornita di prodotti innovativi sui quali doveva capitalizzare in un tempo molto breve, per non dare alla Dasco il tempo di riorganizzarsi dallo scompiglio. In Europa Veronesi riutilizzò i suoi vecchi collaboratori che Sandoz aveva profumatamente liquidato: Monsieur Bruneel in Belgio, Franz Roesch in Germania e tanti altri: persone capaci e molto immanicate nei propri mercati.

Per quanto riguarda la mia area scegliemmo una nuova ditta distributrice in Jugoslavia, la Velebit di Zagabria, che si dimostrò sempre a un buon livello di efficienza e per alcuni anni promosse una quantità considerevole di affari, in uno scenario mai facile.

Nizsalovszky continuò a lavorare con noi, facendo finta di lavorare per la Dasco e lasciando a loro un po' di affari e molte speranze.

Negli altri paesi la situazione stava maturando lentamente, partendo da una base molto modesta, ed era mia premura incanalare in Bellco gli affari man mano che divenivano attuali. Questo era particolarmente vero in Polonia: terminata come Dasco la prima fase esplorativa attuata con il buon Adamczyk (l'uomo locale a suo tempo segnalatoci dalla Sandoz), che mi aveva permesso di conoscere la situazione in dettaglio, il contratto di rappresentanza fu da me sottoscritto come Bellco, con la assegnazione di un nuovo agente locale (1).

In Bulgaria mi sarei occupato io direttamente della promozione, senza nessun rappresentante ufficiale, poiché i medici collaboravano con me direttamente e per loro il nome Dasco-Bellco era una realtà astratta e lontana.

Impiegai invece parecchio tempo a rendermi conto che era inutile incaponirsi sulla repubblica ceca.

La classe medica era totalmente demotivata, e la burocrazia, atta a demoralizzare chiunque volesse saggiare la ricettività del paese, kafkiana nei suoi regolamenti, si sposava ad una parvenza di industria locale che produceva impianti ospedalieri antidiluviani in un regime di autarchia paleotecnologica. Un vero peccato, perché come il paese "ufficiale" era ostico commercialmente parlando, così il paese "reale" era ospitale per gli occidentali (i cechi si consideravano loro stessi degli occidentali in castigo). Sembrava quasi che volessero accelerare il disfacimento del regime con un tanto peggio-tanto meglio.

Dasco fece comunque una fornitura, un impianto completo per l'ospedale di Bratislava, in Slovacchia: c'era uno strisciante desiderio di sottrarsi ai capestri della inetta e antidiluviana tecnologia "domestic" boema e ai venditori di carcasse viennesi (Websinger), che spingeva già allora gli slovacchi a guardar altrove. Instaurai ottimi rapporti con il dott. Reznicek, il primario, e alla fine fummo tutti soddisfatti.

La fornitura venne assicurata alla Dasco nel 1973 da un vecchio marpione fiorentino, il Sig. Maccagnani, responsabile in Est Europa per la Ote Galileo, e maritato con una signora praghese, e ovviamente Dasco riconobbe a Bellco una adeguata provvigione anche su questa fornitura. Sfortunatamente, ci fu un giro di vite a livello ceco, e ogni ulteriore tentativo di entrare in quel paese fu vano (Gambro conobbe bene il problema qualche anno dopo, investendo una fortuna e portando a casa solo briciole).

*(1) In tutti i paesi dell'Est Europa tutte le società locali addette alla rappresentanza di prodotti "occidentali" erano controllate dallo Stato: esse poi affidavano la promozione dei prodotti ai loro fidati collaboratori.*

Nel 1973 si materializzò, come abbiamo già anticipato, anche la mega fornitura Dasco all'URSS (da cui la Bellco trasse una grande e immediata linfa provvigionale): Gianni Bellini portò a buon fine la trattativa Bellco-Dasco-URSS.

Il problema era che l'ente sovietico importatore di attrezzature ospedaliere, Medexport, conosceva Gianni Bellini e se ne infischiava dei rapporti Dasco-Bellco, per cui pretese comunque su un contratto Dasco la firma di Bellini (ce n'è da far girare la testa). Quando Bellini si presentò dall'allora nuovo boss della Dasco (il Diego De Taddeo) con un ordine di 500 milioni di lire intestato alla Bellco per prodotti Dasco, il boss cacciò praticamente Bellini dal suo ufficio e poi, dal momento che non poteva rinunciare alla fornitura, per ripicca fece scaricare il materiale in spedizione nel cortile Bellco e quest'ultima dovette imballare e spedire i prodotti.

Ci furono anche conflitti di competenza su chi doveva montare gli impianti nei centri dialisi sovietici e l'assistenza tecnica e il training del personale ecc.ecc..

Non abbiamo mai saputo dove siano finite tutte le apparecchiature, ma la realtà negativa era un'altra: data la mancanza di un piano nazionale per la dialisi (per la popolazione sovietica e non per i soli gerarchi) i discorsi finivano lì: l'URSS non avrebbe generato business ulteriore. Tutto si chiuse in una grande delusione per Dasco e Bellco.

Ci fu inoltre anche la fornitura da parte di Dasco di due centri dialisi chiavi in mano alla Libia nel 1973 con ulteriori versamenti di provvigioni alla neonata Bellco.

Addirittura i due impianti libici restarono ad arrugginire in qualche cortile di ospedale libico prima di essere ripresi in considerazione dalle autorità sanitarie locali, e poi... onestamente ho perduto le tracce.

## 1973 - ANNO CHIAVE PER LA BELLCO

La fiammella era accesa, e serviva tanta energia, tanto lavoro e un po' di fortuna per vederla ingrandire.

Io per quanto mi riguarda viaggiavo come un pazzo nei miei paesi perché dovevo contemporaneamente: convincere i clienti già acquisiti a stare con noi (qualche volta qualcuno ebbe delle vere perplessità), tenere d'occhio i concorrenti non Sandoz che comunque cominciavano a farsi le ossa, e promuovere i nuovi prodotti che erano sicuramente interessanti.

Viaggiai con tutti i mezzi, il mio quasi nuovo Maggiolino (l'auto aziendale era rimasta un lusso Sandoz), oppure il Ford Transit targato Bellco, dove potevo agevolmente caricare una apparecchiatura e farmi accompagnare da uno dei nostri mitici dimostratori nonché tecnici scafati, primo fra tutti l'Armando Neri, che stava anche lui acquisendo dimestichezza con i nuovi prodotti e il training lo faceva sul campo.

Armando era socievolissimo, intelligente, modesto ed estremamente disponibile ad insegnarmi almeno i rudimenti tecnici fondamentali che governavano i nostri prodotti: ho imparato più da lui che da tetti corsi di addestramento, o sussiegosi product specialists (che erano comunque di là da venire).

Mi organizzò anche un corredo tecnico indispensabile, da tenere in auto, composto di:

- 1 cacciavite
- 1 pinza
- 1 martello
- 1 rotolo di nastro teflonato.

Con lui ci rivisitammo tutti i centri ospedalieri jugoslavi più importanti, dove la dialisi con un solo ago, o un nuovo preparatore per liquido di dialisi pratico e non ingombrante aumentavano il nostro prestigio a dismisura. Poco importa se i fondi ospedalieri fossero limitati, noi eravamo lì e loro apprezzavano anche il nostro contributo personale di assiduità. Spesso tra l'incredulità degli scafati dealers triestini, i quali, rappresentanti di prestigiosi nomi americani, (Eurospital in prima linea, rappresentante della affidabile macchina per dialisi americana della Drake Willock) non si capacitavano del successo della azione di quattro ex-contadini usciti dal nulla.

Un viaggio standard con Armando passava attraverso le forche caudine delle occhiute dogane slovene (mai dimentiche della loro pedanteria ex-asburgica).

Il mitico documento doganale che contribuì alla nostra fortuna, il Carnet ATA, che permetteva l'esportazione temporanea di apparecchiature per dimostrazioni, fiere ecc., veniva esaminato al microscopio e questo significava passare alcune ore ad aspettare in valichi di frontiera inospitali, spesso non potendo nemmeno mangiare un boccone perché di ritardo in ritardo arrivavamo al nostro agognato albergo quando le cucine erano ormai spente.

Fu così che mi guadagnai la fama in Bellco di chi non mangiava mai, e chi veniva con me veniva messo in guardia, "attenzione con lui non si mangia".  
E che era colpa mia se la Jugoslavia era priva di confort?

Ricordo un giorno, eravamo stati per ore presenti ad una estenuante dimostrazione tecnica a Spalato, avevamo accumulato un ritardo enorme, dovevamo essere la sera, non ricordo, probabilmente a Fiume o a Pola, o in Slovenia: cercare un ristorante in città impensabile, e io dissi ad Armando di non preoccuparsi perché avremmo trovato un ristorante lungo la strada.

Sciagura, non era stagione turistica, e dovemmo farci centinaia di chilometri di curve sulla splendida Jadranska Magistrala, senza trovare l'ombra di un pezzo di pane, tutto era chiuso e sigillato: Karlobag, Senj, Armando era così affamato che quando vide un albero delle famose "maraske" (1) balzò dal Transit e si riempì le tasche di questi frutti appetitosi. Solo la bellezza di un tramonto primaverile su quel mare blu e le rocce che si accendevano di rosa ci diede un po' di sollievo.

Con Armando facemmo anche una puntata fino a Sofia, sempre con il Transit, e al ritorno passammo una notte all'addiaccio a Fernetici, perché "il dottore" (l'ufficiale doganale italiano) dormiva e non poteva essere disturbato fino al mattino alle otto.

Un'altra volta, attraversando l'Ungheria e sostando nei centri nostri amici, Debrecen, Miskolc, ci spingemmo fino al congresso nefrologico ceco a Kosice, dopo un estenuante iter doganale.

*(1) le famose amarene dalmate da cui si ricava il "maraschino"*

La Polonia dava concreti segni di risveglio: reduci da una seria avaria su una nostra macchina per dialisi in prova a Cracovia-con la disperazione del primario, il Prof. Hanicki, che a tutti i costi voleva collaborare con noi e che aveva letteralmente visto una pompa sul pannello frontale della macchina esplodere- (2) io e Armando ci eravamo precipitati a Mirandola, avevamo riempito l'auto di pezzi di ricambio, perché nessuno in ditta aveva la minima idea della causa del problema, e per accelerare il rientro a Cracovia avevamo deciso di transitare non attraverso l'abituale valico internazionale di Ceski Tezin, ma attraverso un valico minore, a poche decine di chilometri dai monti Tatra e da Cracovia.

La fortuna aiuta gli audaci e gli inesperti: il posto di frontiera era deserto, e sembrava il centro di addestramento per doganieri socialisti stronzi che devono catturare il perverso capitalista di turno.

Come rapaci sulla preda, si precipitarono sulla nostra auto. Essa fu esaminata centimetro per centimetro, ma i pezzi erano così ben nascosti che non furono trovati, e dopo ore di vuota attesa (sempre senza cibo, che era introvabile) e di comprensibile tensione potemmo proseguire per Cracovia dove in ospedale ci attendeva una buona tazza di acidulo brodo di barbabietole.

Il danno fu riparato, la macchina poi si comportò benissimo e in pochi anni tutti i centri dialisi polacchi erano targati Bellco, grazie al Prof. Hanicki e a qualche altro volenteroso e coraggioso medico polacco, tra cui mi piace ricordare la dott.ssa Radwanowska-Dowzenko dell'ospedale dei ferrovieri di Varsavia, e ad altre considerazioni di cui parlerò più avanti.

L'anno fu veramente tirato al parossismo: già in febbraio io mi muovevo in lungo e in largo con il mio Maggiolino per l'Ungheria, la Bulgaria e la Jugoslavia. Il giorno in cui nacque la mia prima figlia, Barbara, io ero in viaggio precipitoso da Szeged per l'Italia, e purtroppo arrivai a cose compiute, mia moglie era molto veloce.

In Bellco, messe da parte tutte le gerarchie, soci e non davano il loro contributo al grande balzo in avanti. Armando era, come ho già detto, la punta di diamante di una schiera di tecnici che divenne sempre più folta, che univano la bravura alla flessibilità ed adattabilità. Sanzio Grana, Ghidoni, Nicoletti, il povero Melloni, giocarono un ruolo molto importante nella diffusione delle nostre apparecchiature.

Molto inspiegabilmente un altro tecnico validissimo, Paltrinieri, fu lasciato in Dasco, e in Dasco restò anche se per poco il già menzionato Maurizio Gibertoni.

*(2) eh, si l'inizio non fu tutte rose e viole, ma si fatturava già qualcosa e Chierici comunque ci passava le nostre legittime provvigioni sulle vendite Dasco, che venivano maturando, e questo ci permetteva di sopravvivere.*

Ricevetti spesso una mano anche da Romano Flandoli, al quale era demandato di tenere i delicati rapporti coi vari medici inventori, curava da vicino l'applicabilità pratica dei nuovi prodotti, ma era anche responsabile del servizio tecnico. Lui più di chiunque altro fu attivo a dimostrare la validità del nostro sistema monopuntura, che tanto interesse suscitava nell'ambiente, dato che la connessione macchina-paziente rappresentava sempre un punto critico della emodialisi.

Non esisteva ancora in Bellco un reparto R&D strutturato: gran parte delle sollecitazioni, delle prove, dei test venivano fatti da volonterosi centri dialisi, con i quali avevamo ottimi rapporti.

Di Flandoli erano i contatti con gli inventori belgi della pompa monoago, il Prof. Ringoir e il suo staff tecnico.

Flandoli venne anche una volta a compiere un faticosissimo viaggio in Jugoslavia a bordo del mio Maggiolino, che aveva contemporaneamente due scopi: mostrare il sistema a clienti potenziali di riguardo ed insegnare a me (non-tecnico e venditore, come mi appellava Veronesi giustamente) la tecnica d'uso.

Quando penso a quei tempi mi sembra infatti incredibile: dopo qualche tempo, grazie al mio addestramento pratico, io fui in grado di fare anche delle dimostrazioni su pazienti "da solo", con il solo aiuto dei tecnici ospedalieri locali (ogni centro dialisi ne conta almeno uno) e la cosa mi riempiva di soddisfazione, come sempre succede agli inesperti bricoleurs che riescono a montare il loro primo aggeggio, o a verniciare la loro prima parete ecc.

Questa volta comunque il tempo fu veramente tiranno, divertimento zero, stress alle stelle. I nostri rappresentanti locali giocavano anche la carta della nostra innovazione tecnica e ci organizzarono una stringa di dimostrazioni in posti sia di prestigio che no, e spesso con notevoli difficoltà logistiche. La fortuna voleva che in quasi tutti gli ospedali visitati noi fossimo già conosciuti e questo ci facilitava enormemente il compito. Ricordo una fortunosa traversata del Danubio su una chiatta, sempre col fido Maggiolino per passare da Osijek a Novi Sad.

Novi Sad era una cittadella del nemico americano Travenol e lì non avemmo mai un grande successo, ma quella volta la dimostrazione fu apprezzata, anche se non diede i frutti sperati.

Il problema era che le ore richieste per una dimostrazione in ospedale erano tantissime, i viaggi estenuanti ed in orari impossibili. Partimmo il pomeriggio da Novi Sad e io mi diressi direttamente a Sarajevo, erano più di quattrocento chilometri di strada bestiale, da fare praticamente di notte. Ricordo anche, ormai nelle vicinanze della capitale bosniaca, di avere investito un ubriaco, con preoccupazione mia e disperazione di Flandoli. Fortunatamente, con lo specchietto retrovisore, vidi che l'arzilla ubriaco, preso solo di striscio, si era semplicemente seduto sulla strada, in attesa del prossimo veicolo che lo stendesse in modo definitivo, perciò dopo un rapido conciliabolo decidemmo di proseguire.

Arrivammo all'hotel talmente stremati che durante la dimostrazione del giorno dopo Flandoli si addormentò nello studio del dott. Cagalj (persona simpaticissima, non bosniaca, che doveva poi trasferirsi in Dalmazia, all'ospedale militare di Spalato). In generale la Bosnia presentava ogni tipo di difficoltà, era difficile raggiungere Sarajevo, e la gente, con le dovute eccezioni, era abbastanza "unfriendly", ma ciò non toglie che nel corso degli anni non fossimo in grado di sviluppare anche lì la nostra presenza.

I nostri rappresentanti ci guardavano muoverci nel paese e crescere di visibilità, ma intanto giocavano anche un ruolo vitale come importatori dei nostri prodotti, e riuscirono a sviluppare un notevolissimo giro d'affari. La Sig.ra Buterin e la avvenente Sig.ra Jelacic (che tutti chiamavano Jebacic (3)) gestivano maestralmente il loro ufficio import.

Al momento la loro più grande difficoltà era che non avevano una persona dedicata da darci per lavorare con noi full-time.

Io potevo seminare ed anche la mia assiduità sul mercato era molto apprezzata, ma noi avremmo voluto che il loro esperto collaboratore, il dalmata Matosic, (tra l'altro parlava un italiano perfetto) lavorasse per noi, ma lui era troppo impegnato con numerose altre ditte (tra cui la General Electric, altra miracolata dagli ospedali jugoslavi), era in realtà il vero direttore commerciale della società e chiamato ad altre responsabilità.

Con il direttore generale Sig. Pavunc in testa arrivarono a decidere di assumere una persona nuovissima, il Sig. Darko Mijatovic che poi doveva per anni accompagnare le fortune e le sfortune della Bellco in quel paese.

Mijatovic, inglese scarsissimo, parenti in Erzegovina, altissimo e naturalmente ex giocatore di pallanuoto, vero tombeur de femmes (di infermiere, in futuro), assolutamente sprovvisto di ogni conoscenza tecnica, scientifica e anche delle basi del più semplice vivere civile fu per me fonte di incazzature a non finire, al punto da spingermi spesso all'idea di cambiare ditta di rappresentanza.

D'altra parte Mijatovic aveva per i medici un'aria assolutamente innocua, e si dimostrò ideale per mantenere i contatti tra le multiforme esigenze dei medici e dei tecnici ospedalieri e la nostra società. C'erano tante cose che lui doveva imparare: per esempio a non fidarsi dei giocatori d'azzardo nelle aree di servizio sulla autostrada Zagabria –Belgrado.

*(3) gioco di parole*

Un giorno vado a fare pipì, sosta rapida, esco e vedo Mijatovic con un energumeno che gli punta un bastone acuminato alla gola; nei pochi minuti della mia assenza era riuscito a perdere tutto il denaro che aveva in tasca e anche ad indebitarsi. Io d'istinto cominciai a gridare "zovim milicija, zovim milicija" (4), al che l'energumeno e gli altri bulli si dileguarono.

La Jugoslavia era un paese difficile e, date le diversità interne, anche di smisurata complessità: una specie di Europa Centrale e Medio Oriente unite e miniaturizzate. La ditta capì che Mijatovic non sarebbe mai riuscito a sfruttare tutte le nostre potenzialità e verso la fine dell'anno prese una brillantissima decisione (o vi fu costretta?). Mijatovic si sarebbe occupato solo della parte settentrionale-occidentale, mentre un'altra persona, belgradese, si sarebbe occupata della parte meridionale-orientale.

Questa volta loro e noi ci azzeccammo: una donna coi fiocchi, giovane e volitiva, estremamente pratica ed abituata a farsi benvolere da tutti, con il suo perfetto American-English (aveva vissuto qualche anno a NYC, dove dirigeva un Beauty Parlour) era quello che ci voleva. Mijatovic non fu mai neppure invidioso dei successi che Vesna Lukic riportò, proprio perché si rendeva conto dei propri limiti e riuscì a ritagliarsi il suo tranquillo cantuccio.

La ditta aveva naturalmente una filiale a Belgrado, ben organizzata, con un buon tecnico di assistenza (il Sig. Zivkovic) e un abile direttore (Vidak Arsenovic). Ovviamente, in un certo senso, il tempo necessario da dedicare al mercato per me si raddoppiò, perché dovevo prima viaggiare con Mijatovic nel nord e poi con Vesna nel sud (il suo unico neo era che non guidava, ma non fu mai un grande problema).

(4) *"chiamo la polizia!"*

## POLONIA IN MARCIA

Come anticipato, il 1973 continuò a vedermi molto attivo anche in Polonia.

Questo paese aveva una struttura ospedaliera di stile orwelliano (come tutti i paesi oltrecortina, del resto), cioè chi era più uguale degli altri aveva diritto ad una assistenza sanitaria separata; così era per la polizia, i membri del partito, i minatori, i ferrovieri, i militari (forse ho dimenticato qualcuno). Per ingiusto che fosse tutto ciò, era logico perciò iniziare l'introduzione di tecniche ospedaliere innovative e costose a partire da strutture privilegiate.

Lo stato metteva a disposizione delle società straniere ditte incaricate della loro rappresentanza. Presso una di queste - la soc. Unitex - avevo conosciuto il Sig. Adamczyk, ero ancora targato Dasco a quel tempo, e lui mi era stato estremamente utile per conoscere le potenzialità del territorio, i personaggi più importanti, gli importatori, i funzionari ministeriali, ecc. D'altra parte Adamczyk era troppo impegnato con il suo primo datore di lavoro (la Sandoz) per dedicare sufficiente energia al decollo di Bellco. Perciò lo avevo lasciato (a lui restava in teoria ancora la possibilità di curare gli affari della Dasco) e sempre dalla Unitex mi ero visto affibbiare un personaggio veramente singolare, il Sig. Taddeo Gomulka (voleva essere chiamato "Mr G", dato che il suo cognome pare non fosse molto apprezzato, anche se non c'era ombra di parentela con l'epurato riformatore).

Signore di mezza età, buon inglese, bravo nel relazionare le figure mediche e amministrative più svariate, fu con noi per un discreto numero di anni fino a che la sua inquietudine non lo convinse a trasmigrare. L'inquietudine era la caratteristica che accomunava tutto il ceto medio, medico, amministrativo, polacco, unita ad un romanticismo di fondo, che penso fosse una nota dominante del carattere nazionale.

Tutti si sbracciavano a dimostrare di essere visceralmente anticomunisti e nella situazione nazionale sempre fluida, incerta e priva di prospettive future erano sempre pronti a mollare tutto e intrupparsi nella diaspora polacca: per una futura vita migliore gli USA restavano il faro della loro speranza, al quale si unì poi quello ancora più potente del papa polacco a Roma.

Il paese godeva comunque di una serie di vantaggi, se confrontato con altri di più dura disciplina, e questo si rifletteva anche nelle nostre opportunità commerciali; infatti, aldilà delle categorie privilegiate sopramenzionate, una migliore assistenza sanitaria era alla testa delle rivendicazioni popolari e il quadro di riferimento era la modernizzazione degli ospedali. All'ospedale dei ferrovieri di Varsavia collocammo la prima macchina per dialisi Bellco, sponsorizzata dalla responsabile della nefrologia, la Dott.ssa Radwanowska-Dowzenko, una

matura signora che vedeva in noi, nella dialisi, in una ditta italiana, il ritorno del mitico “occidente”.

Mr G fu abile a capire che per sfondare in Polonia, dati gli ambiziosi progetti del loro Ministero della Sanità e della locale industria farmaceutica e elettromedicale, bisognava da un lato farsi conoscere capillarmente negli ospedali, ma anche aprire una trattativa per la cessione di know-how, la vendita di una licenza, o qualcosa del genere, pur di arrivare ad assemblare in particolare i nostri prodotti monouso in Polonia.

Dello stesso avviso era il Sig. Mikolajczak, volitivo direttore dell'ente statale incaricato delle importazioni di prodotti ospedalieri, la Varimex, presso la quale si accalcavano tutti i funzionari delle ditte straniere, per strappare ordini.

In Varimex si veniva introdotti in un fumoso stanzone al primo piano chiamato “Protocollo” dove la negoziazione avveniva attorno ad un tavolo, il funzionario straniero e il suo rappresentante da un lato e dall'altro una o due scafate negoziatrici, che ironizzando sul capitalismo ti pelavano vivo con tutte le loro richieste di sconti, di assistenza tecnica postvendita gratuita, certificati e altre amenità simili. Sul tavolo, sempre presente, un bicchierone fumante di caffè a lentissima degustazione, per coprire tutto il tempo della negoziazione.

Con quale intima soddisfazione si entrava in possesso di un sudato contratto, battuto su sottilissimi fogli di carta giallina, ansiosi di farlo avere in ditta il più presto possibile, insieme a nuove richieste di offerte, da rispedire prontamente.

A Varsavia seguiva un'altra visita d'obbligo, quella alla Cezal, l'ente preposto alla distribuzione fisica dei prodotti agli ospedali. E certo non ultimi i clienti, reali e potenziali.

La Polonia è costellata di grandi città. C'erano da visitare grandi istituzioni ospedaliere. Nessuna poteva essere snobbata, pena il trovarsi un nemico tra i piedi. Certo, Mr G viaggiava di continuo, ma la mia presenza (io ero in Polonia ogni trimestre per almeno una decina di giorni, fiere e congressi esclusi) era indispensabile per suggellare una relazione e dare maggiori assicurazioni e certezze anche sul piano tecnico: Mr G era infatti certamente di formazione tecnica, e stava ricevendo da noi un training completo sui prodotti, ma spesso aveva la tendenza “romantica” ad infioettare i suoi racconti con una pericolosa fantasia. Oltre a contare su un paio di amici fidati a Varsavia, anche a Cracovia il Prof. Hanicki, dopo i primi tentennamenti tecnici, di cui abbiamo già parlato, era divenuto un nostro sicuro alleato.

Non trascurammo i contatti con tutti gli altri centri importanti, a Katowice e dintorni, a Danzica, a Poznan ecc.

Anche Lublino rivestì per noi una importanza particolare, carica di alterni significati: trovammo lì sin dalla prima visita un primario molto intelligente e creativo, il dott.

Twardowski, che in prima assoluta mondiale aveva messo a punto un innovativo catetere per dialisi peritoneale. Questo catetere avrebbe permesso in futuro di affrontare la dialisi peritoneale (vista sempre come la parente povera della emodialisi, per i suoi rischi e complicanze) in un modo migliore. Il medico ci offriva questo prodotto in anteprima, ebbe anche un colloquio con Flandoli a Mirandola, ma in una Bellco distratta e iperpresa da altri progetti i tempi non erano maturi e non gli si diede ascolto. Dopo un po' di tempo lui emigrò fortunatamente negli USA, a Kansas City, dove fu ascoltato, sì, e più di una ditta americana cominciò a fabbricare e distribuire in tutto il mondo questo catetere.

Andò meglio con i contatti con la Polfa di Lublino, produttrice di vari articoli ospedalieri: nell'arco di un paio d'anni fummo in grado di garantire l'avvio dell'assemblaggio in loco dei nostri dializzatori monouso Vita 2, e questo ci aprì definitivamente le porte ad una predominanza quasi assoluta nella dialisi polacca, che durò almeno fino ai primi anni ottanta. Al buon fine di tutto il progetto diede un contributo considerevole il già citato Sig. Micolajczak di Varimex, e il simpatico funzionario ministeriale, Dott. Pokrowski.

Mr G continuava il suo lavoro di tessitura, fra alti e bassi a volte folkloristici. Entrammo in contatto con un georgiano di Tiflis, di cui non ricordo il nome, che imperversava a Varsavia in quel periodo, lui una fucina inarrestabile di progetti strampalati: dava per scontato l'inizio della fabbricazione delle nostre apparecchiature a Varsavia con il suo contributo, a cui avrebbe collegato la realizzazione di una clinica- bisca-galleria d'arte galleggiante sul Baltico. Improvvisamente scomparve, per risorgere in California, dove era giunto per coronare il suo antico sogno: comprarsi una Ferrari rosso fuoco. Ci fu anche un infortunio, che però fu presto dimenticato dai nostri numerosi amici polacchi: per l'annuale congresso nefrologico polacco (che quell'anno si teneva a Lublino, guarda caso) gli organizzatori ci avevano chiesto un collega nefrologo italiano di buon livello come "guest speaker".

Non avevamo che l'imbarazzo della scelta. Uno in particolare desiderava visitare la Polonia e noi lo accontentammo. Quello che io non sapevo era che questo miliardario professionista, maritato con una imprenditrice ricchissima, in Italia si professava comunista. Mr G partì subito col piede sbagliato, durante il suo trasferimento in auto dall'aeroporto di Varsavia a Lublino: "Dear Professor, you know, communism is the evil of mankind" e lui abbozzò.

Ma il tam-tam internazionale aveva già passato questa informazione ai congressisti, la figura del miliardario comunista era troppo osè per essere digerita da una audience di persone il cui stipendio medio mensile si aggirava sui cinquanta dollari, e tutto ciò si tradusse in un imbarazzantissimo gelo che circondò il nefrologo italiano per tutto il tempo della sua presenza al congresso.

Le nostre giornate lavorative terminavano quasi sempre con pranzi ai quali partecipavano i medici nostri conoscenti, e nei quali si poteva parlare liberamente di tutto e rinsaldare l'amicizia. I polacchi erano informatissimi su quanto succedeva nel mondo e per loro l'Italia

restava un paese incomprensibile: erano gli anni del terrorismo e della quasi scalata al potere del PCI.

Mr G rientrava presto in famiglia e io passavo la serata passeggiando, centellinando una bibita in un baretto al centro di Varsavia. Anche la situazione hoteliera, che era stata un vero incubo, andava normalizzandosi con la costruzione da parte dei solerti svedesi di alcuni grandi complessi alberghieri.

Scoprii anche che Mr G era un esperto fabbricante di bigiotteria (questa era apparentemente l'attività della sua famiglia): con una parte del denaro che aveva guadagnato con noi mi incaricò di acquistargli presso una ditta vicentina una macchina per produrre collane e ahimè all'apice della sua crisi di inquietudine mollò capra e cavoli: me lo vidi arrivare a Mirandola una mattina, dicendo che non sarebbe per il momento ritornato in Polonia, e mi chiedeva di aiutarlo a restare in Italia.

Presto realizzò che ciò era impossibile, e Mr G e la sua macchina per bigiotteria finirono a Mexico City, da dove mi inviò una cartolina, dicendo che soffriva per il caldo eccessivo e il cibo troppo speziato.

Ma, ripeto, nel clima di incertezza per il futuro che regnava nel paese- e la conseguente inquietudine- ciò non fece scalpore più di tanto a Varsavia.

Anche una funzionaria di Varimex che accompagnava, come traduttrice e coordinatrice, un gruppo di tecnici ospedalieri in visita presso di noi a Mirandola non rientrò in Polonia: si dileguò dall'Hotel Pico insieme ad uno dei suddetti tecnici e dopo qualche settimana ricevetti dalla coppia una cartolina di saluti da San Francisco.

## LA BELLA COMPAGNIA: A LAYER CAKE

Progressivamente, nel 1973, si vuota la Dasco e si riempie la Bellco. La Bellco è come una torta strati: Primo strato: Veronesi e Gasparini.

Loro investono lì i proventi della vendita della Dasco (non tutti sicuramente), anche se Gasparini si defilerà rapidamente e si trasferirà in Svizzera, per motivi a me sconosciuti e che non voglio approfondire.

A loro si aggiungono, come un secondo strato, i nuovi soci, con forse il cinque per cento del capitale cadauno, (le loro qualifiche furono affibbate con grande immaginazione, ma i ruoli non erano così nettamente suddivisi).

**Gianni Bellini**, "international marketing manager" (1), rimase fedele alla continua ricerca del nuovo, sia sotto l'aspetto relazioni commerciali che coltivando il suo grande hobby, la pubblicità. Nei primissimi due anni i suoi rapporti con Veronesi furono ancora soddisfacenti, anche se il suo grande, smodato, desiderio era quello di diventare un Veronesi 2, avere anche lui la sua azienda, i suoi collaboratori e questo sogno comprensibilmente lo distolse poi sempre più dalle impellenti, pratiche necessità del momento.

**Il Carletto**, "national marketing manager", all'inizio si trovò temporaneamente disoccupato perché alla Bellco, per condizioni poste dalla Sandoz, era vietato il mercato domestico, e lui, che proprio non amava viaggiare, si spinse con il sottoscritto e la sua instabile Mercedes nell'inverno balcanico fino a Sofia (e ritorno), con una valigia di raccordi di plastica per aiutarmi a fare alcune dimostrazioni del nostro nuovo dializzatore. Comunque dopo qualche mese, aggirato l'ostacolo, fu in grado di circondarsi di collaboratori per curare almeno una parte del business ospedaliero italiano, in una intricata storia che vide il business italiano della Bellco sempre più avviluppato nelle spire del carrozzone farmaceutico-sanitario creato da Eni Anic (Archifar, Sclavo ecc), processo che finì qualche anno più tardi con la acquisizione in toto della Bellco da parte dell'Enichem.

Il settore faceva gola, dati i suoi vertiginosi tassi di crescita. Anic iniziò con l'acquistare una società toscana che era nata a Montevarchi caldeggiata dal pisano Prof. Giovannetti, che voleva imitare in terra toscana i fasti mirandolesi, ma che si trovò subito strozzata dai tempi lunghissimi dei pagamenti da parte degli ospedali italiani.

*(1) le qualifiche vengono riportate come pubblicate nella brochure del 1976 "Bellco 1976 – Three years after its foundation " e spesso sono in "imaginative English", dove Gianni Bellini era il maestro indiscusso.*

I collaboratori del Carletto in Italia hanno ormai assunto un alone mitico, dall'inventore-nonché tombeur de femmes-nonché compositore di filastrocche, puro mirandolese, Ninni Donatelli, scomparso purtroppo prematuramente, al piemontese Camatta, al povero Vanzini, a cui non fece bene tornare dalla Puglia, dove aveva avuto grande successo come uomo Dasco, alla terra natale mirandolese dove morì anche lui prematuramente. Un altro venditore, che si è occupato di Bellco fino a poco tempo fa, e sempre nel triveneto, era il mitico Jack (soprannome mirandolese di Luigi Benatti). Eravamo amici da lunga data poiché la sua famiglia, il padre, la madre e la loro donna di servizio, la fedelissima Primitiva, avevano abitato per anni nella casa accanto alla mia. Il Jack si era laureato in geologia ed entrò a far parte delle vendite Bellco. Dopo qualche viaggio in Medioriente finalmente si realizzò l'opportunità della sua vita, il Carletto lo mise a disposizione degli ospedali veneti, e lì lui è rimasto sino ad ora, conosciuto, e apprezzato da medici, infermiere, tecnici ospedalieri.

**Flandoli**, "project manager", una delle colonne portanti, suoi i rapporti coi medici ospedalieri che dovevano pompare continua linfa nei nostri prodotti. E pur con tutti i suoi limiti e idiosincrasie fu in grado di gestire i rapporti con due supporti medici validissimi, il Dott. Petrella e il Dott. Orlandini entrambi discepoli del Prof. D'Amico al S. Carlo di Milano, forse a quei tempi il centro nefrologico numero uno in Italia.

**Libero Luppi**, "R&D manager": (lo abbiamo già visto gestire i rapporti tecnici con la Bentley Inc.) buon tecnico, ma sfortunato. In Dasco aveva progettato un inserto usa e getta per dializzatori a piastre tradizionali che fu abbandonato per seri problemi di tenuta. In Bellco riuscì a mettere in piedi all'inizio un paio di prodotti validi (il dializzatore a rotolo, usa e getta, Dialix, che poi fu costretto a cedere alla Dasco, e il successore, il dializzatore a rotolo, usa e getta, Vita 2, che rappresentò veramente la vita (= sopravvivenza) per la Bellco). Ritentò l'impresa del dializzatore a piastre usa e getta (il Bravo), che però non decollò, anche per seri problemi produttivi. Libero si era a suo tempo occupato anche di prodotti per cardiocirurgia, e più avanti progettò un ossigenatore a bolle secondo il protocollo Bentley, ma anch'esso non ebbe successo.

**Lucio Gibertoni**, "automation manager"

**Giorgio Garuti**, "plastic production manager", erano entrambi addetti alla produzione di prodotti monouso.

**Claudio Trazzi**, "accounting and personnel manager", venne in Bellco a fare quello che già faceva in Dasco, lui era un fedelissimo alunno di Gasparini, e continuò questa attività poi in Dideco e poi in Darex con tenacia e perseveranza.

**Ferrari** il carpigiano era un produttore esterno di componentistica, già legato al carro Dasco.

I soci vivranno il primo periodo della Bellco in uno stato di fibrillazione continua dato il futuro ricco di incognite e l'inesorabile richiesta di Veronesi di pompare continuamente capitale fresco nella società.

In quel periodo Bellco si arricchisce di un elemento di sicuro valore, che sarà responsabile della progettazione e produzione meccanica, Alessandro Calari, bolognese, reduce da una ditta elettromedicale bolognese in difficoltà, che con sé recherà un gruppetto di validi tecnici.

Nel terzo strato (non azionisti) c'era il sottoscritto, come "Foreign Sales Manager" (Veronesi non mi chiese mai se avevo e volevo investire del denaro in questa iniziativa, e questo resta per me un mistero senza soluzione, che si ripeté in seguito con la Dideco). E c'era Leonardo Bigi, il mio vecchio compagno scolastico, colonna responsabile del laboratorio chimico di analisi e controllo in tutto l'arco trentennale Dasco-Bellco-Dideco, fino alla pensione.

A poco a poco questo terzo strato fagocitò una quantità importante di personaggi Dasco e ne introdusse di nuovi, validissimi. Fra questi ultimi posso ricordare il bravo e fedele Gianchie (Giancarlo Malavasi-"technical marketing manager"), che ricoprì tutta una serie di ruoli tecnico-commerciali, di grande importanza, in situazioni difficilissime, come per esempio lavorare sull'impenetrabile mercato olandese, o esporre i nostri prodotti alla fiera elettromedicale di Samarcanda, e che non fu mai adeguatamente considerato dal Veronesi (Veronesi era un essere umano, facile agli "innamoramenti", inizialmente ancora abbastanza provinciale per farsi sbolognare dei personaggi impossibili purchè "cosmopoliti", e non riconoscere spesso la validità delle persone locali che lo circondavano).

Willer Guelfi, ingegnere modenese direttamente assunto in Bellco con funzioni varie tecnico commerciali, Stefano Bellini, fratello giovane di Gianni Bellini, che passò gran parte del suo tempo presso la filiale Bellco a Friburgo sempre con funzioni tecnico commerciali, io e Gianchie (il Malavasi già menzionato prima, da non confondere con Plinio Malavasi di cui parleremo in seguito) dividevamo uno scarno stanzone uso ufficio, e, dato il nostro continuo viaggiare, esso veniva usato da noi come i carovanieri usano le oasi nel deserto: abbeverarsi, e magari fare quattro risate quelle rare volte che ci trovavamo in sede tutti e quattro. Il divertimento preferito di Stefano era mettere in burletta (benevolmente) il mite Gianchie, spesso vittima di scherzi.

Quanto al sottoscritto si vociferava che tutto il mio ufficio in realtà fosse racchiuso in uno scatolone di grandi dimensioni in un angolo, data la mia continua assenza: come scrisse poi Ninì Donatelli nella sua "Satira Bellco 1978":

*Poi c'è ancora un'altra cella,  
quella del Dottor Goldoni,  
che tutti chiamano "Goldini". (2)*

*Lui essendo sempre assente  
il manichino è onnipresente*

*Ma qualcuno, un po' distratto,  
e, credendo di non far danni,  
lo usa come attaccapanni*

Luigi Bassi fece anche fagotto dal customer service della Dasco, dove invece rimase la Tersilla, e il suo posto fu preso, anche se per breve tempo, da Alberto Chierici, in un momento, come già visto, estremamente delicato, in cui Chierici doveva amministrare la gestione dei prodotti e dei prezzi di cessione Dasco Bellco.

*(2) Goldini è la traduzione nelle lingue anglosassoni del mio cognome.*

## REAZIONE DASCO: JUGOSLAVIA ED AFFINI

Nel 1972 avevamo promesso di finanziare al nostro mitico agente greco Kostas Vlachos l'anno successivo (come Sandoz) un costoso simposio balcanico-mediterraneo di dialisi nella splendida cornice di Salonicco.

Sandoz fece la sua parte, ma mal digerì la presenza mia e di Gianchie, già etichettati Bellco. Io ero lì con un folto gruppo di medici dei balcani meridionali, che mi furono sempre riconoscenti per la principesca accoglienza, e Gianchie era il latore di un messaggio per Vlachos: la Bellco lo invitava ad abbandonare la Dasco e unirsi a noi.

Stranamente, Vlachos non abboccò e rimase fedelmente legato al carrozzone Dasco-Sandoz, precludendo ogni penetrazione di Bellco sul mercato greco.

Frizioni e screzi di natura commerciale non si contarono in quel periodo.

In generale la reazione di Dasco alla nostra attività aggressiva fu abbastanza debole e confusa. Per quanto riguarda i miei territori: il primo cavaliere mandato in avanscoperta in quel di Belgrado, un certo Chilovi, si slogò un dito del piede andando a dormire all'hotel Slavia e fu presto fuori uso.

Le redini furono per un certo periodo nelle mani di Michel Henle, ma senza risultati rilevanti. Lui aveva già allora intenzione di squagliarsela: abbandonò per un certo periodo il nostro settore, sfuggendo fortunatamente anche all'abbraccio delle Figurine Panini di Modena, dove si era impiegato, e ritornandosene in Svizzera.

Lo ritrovai agguerrito concorrente qualche anno dopo come responsabile di una vasta area commerciale per conto della società Haemonetics (di essa e del settore Blood (1) parleremo più avanti).

Alla fine comunque trovarono l'elemento valido in Mr Merighi, originario di San Martino Spino, che si immedesimò profondamente nella mentalità e usi e costumi serbi, da esibirsi anche come ballerino di "kolo" (2) in occasione di congressi e celebrazioni ufficiali.

Anche il loro tentativo di recuperare almeno in parte il fiorente mercato ungherese fallì: assunsero un giovane ingegnere modenese, che non ebbe idea migliore di venirmi a trovare a Budapest per chiedermi consiglio e aiuto.

(1) prodotti generalmente per centri trasfusionali ed istituti di ematologia

(2) La tipica danza circolare serba.

Nelle brume serali eravamo io e Nizsalovszky di fronte al suo ufficio, quando lui mi disse: "Credo che ci sia qualcuno che desidera parlare con Lei", mi girai e nella semioscurità intravidi una persona, che poi si fece avanti e si presentò come appunto l'ing. Delle Donne, nuovo assunto di Dasco.

Io lo aiutai, ma solo nel settore cardio, anche perché ritenevo che si dovesse salvare il salvabile, almeno fino a quando la Dasco aveva un piede nel settore (la collaborazione con Bentley sarebbe cessata dopo poco). La sua fu una attività di breve durata.

Chierici stesso abbandonò il customer service della Dasco, e – date le buone relazioni con Veronesi e un amico di quest'ultimo ben dentro nel mercato della maglieria, Ninni Varianini – si occupò per alcuni anni con piglio manageriale ed imprenditoriale di questo settore. Fu fra i primi – io credo - ad organizzare le spedizioni di maglieria in Germania ai clienti finali, senza passare per intermediari.

Polonia, Ungheria, ecc. OK, ma era comunque la Jugoslavia quella che mi vedeva più impegnato, essendo un paese policentrico e in uno stadio abbastanza accelerato di modernizzazione di tutte le strutture ospedaliere.

Anche per questo motivo la concorrenza cominciò lì a vivacizzarsi, a partire da Travenol (ora Baxter) sempre presente e operante dal proprio osservatorio di Monaco di Baviera, che, dopo aver compreso che i propri funzionari tedeschi o austriaci non erano adatti ad operare in Jugoslavia, iniziò a reclutare nel vivaio triestino: Cosani, laureato in chimica a Bologna, ebreo triestino simpaticissimo, fu assunto con il compito di supervisionare l'intera area danubiana, e fu lui ad assumere, per curare il mercato jugoslavo, Velinski, Passaglia, e Latini, che poi avrebbero avuto carriere molto diverse, ma sempre legate al paese di Tito. Michele Ladini non era triestino, ma perugino, ed era finito a Trieste come tecnico di assistenza per disposizione di Travenol Italia; passò poi al settore commerciale, e non abbandonò mai la Travenol (oggi Baxter).

Passaglia, triestino "italiano" e onestamente patriottico, passò da Travenol a Gambro, e cavalcò con successo il momento della grande espansione della società svedese, salendo poi al grado di responsabile di una ampia area mediterranea, includente anche Grecia e Turchia.

Velinski, triestino "cosmopolita", era il vero funambolo dei tre. Aveva sicuramente una grande conoscenza pratica dei prodotti e dei problemi, ma fu sempre distolto da una attività piena dalle miriadi di altri suoi interessi, le corse di cavalli, il gioco d'azzardo: Cosani si imbestialiva con lui per tutte le balle che gli raccontava: "non star a dirme monade, che te zè andà a Fiume ieri, che te z'eri in centro a Trieste ecc.ecc."

Per motivi molto diversi, né Cosani né Velinski durarono molto in Travenol, e seguirono altre strade (ne ripareremo più avanti).

Il paniere triestino era anche arricchito enormemente dal fatto che una società triestina, la Laboratori Baxter (3) – Eurospital era anche estremamente attiva in Jugoslavia, e in tutto l'Est Europa, avendo interessi specifici nella emodialisi come rappresentante dell'allora più quotata macchina per dialisi, la americana Drake-Willock, che loro distribuivano anche in Italia. Inoltre erano anche produttori di vario materiale ospedaliero, non ultime le soluzioni fisiologiche (avrebbero avuto in seguito anche una ditta in Israele che produceva tubatismi per dialisi).

Più avanti nel tempo anche i Laboratori Baxter ebbero un triste declino, ma in quel periodo la società era vitale, e esprimeva persone in gamba, attive e ben note in tutta la zona: il Sig. Roggero, il direttore commerciale, che purtroppo in seguito ebbe seri problemi di salute; il buon Sferko, del quale avremo ancora occasione di parlare, e il loro funzionario per la Polonia, il gentiluomo triestino, Sig. Gullia.

Quello che accomunava i triestini era la loro loquacità, amichevolezza e simpatia. Mirandola era per loro, reduci di una antica tradizione industriale e commerciale proiettata nell'impero asburgico e ottomano, una incognita, una specie di brufolo, cisti non prevista, di contadini improvvisatisi concorrenti, e concorrenti temibili, in quanto produttori a tutto campo e senza problemi ad entrare in contatto con i mercati più ostici e scorbutici.

Comunque fosse, diventammo amici, e questa amicizia non fu mai incrinata: era usuale ritrovarsi per esempio nella hall dell'hotel Jugoslavija a Belgrado la sera e commentare i fatti del giorno come vecchi colonials attorno al bar del Raffles di Singapore.

Passavo mediamente tra i dieci e i quindici giorni al mese in quel paese, e un viaggio standard mi vedeva prima di tutto in Slovenia, dove avevo regolarmente problemi con la polizia della strada locale, di inflessibile stampo germanico (la situazione stradale era infernale): il centro pilota era a Lubiana, nel loro ospedale civile bello e funzionale. Mijatovic di solito mi raggiungeva lì, ma spesso visitavo gli ospedali da solo, dal momento che la lingua non era un problema e il personale mi conosceva. Lubiana era un centro ex Dasco. Il prof. Luzar era un medico esperto e fu in seguito sostituito per motivi di età dal dott. Drinovec, giovane e capace.

Quando era possibile facevo visita anche al dott. Simoniti a Slovenj Gradec, che era anche un nostro cliente (ex Dasco).

---

(3) *Niente a che vedere con la allora Travenol, ora Baxter.*

L'opinione positiva sulla nostra ditta espressa a Lubiana fu fondamentale per la costruzione di un nuovo centro dialisi a Nova Gorica, unita al fatto che Nova Gorica voleva:

- essere diversa da Gorizia (a Gorizia c'era la Travenol americana)
- non avere a che fare coi cosiddetti "triestini".

Per noi fu un elemento di prestigio e una ottima referenza a livello federale.

Inoltre entrammo così in contatto con il tecnico del centro, il Sig. Kolman, un ragazzo capace e simpaticissimo, che ci fu di grande aiuto in certi interventi tecnici nel paese. Purtroppo la rigidità del sistema amministrativo ci impedì di usarlo alla luce del sole.

In genere da Lubiana a Zagabria il salto era breve, ma lo scenario era molto diverso.

Poiché la Velebit, società che ci rappresentava, aveva la sede lì era logico che io passassi molto tempo a Zagabria: inoltre la città aveva già alcuni buoni centri dialisi, con medici capaci, il Dott. Smetisko, il Dott. Hromadko, il Dott. Molnar e altri, coi quali intrattenevo rapporti ottimi.

Inoltre, sempre tramite i nostri rappresentanti, saremmo entrati entro breve a contatto con una altra realtà estremamente interessante, la locale ZZTK, l'istituto croato per la trasfusione del sangue, che era un po' di tutto, centro trasfusionale, ditta industriale e commerciale, e nutriva forti ambizioni di espansione nel campo dei prodotti ospedalieri, con la creazione o il potenziamento di attività produttive. Il merito era sicuramente del Sig. Tesic, il direttore, dotato di grande spirito imprenditoriale.

Lui impiegò poco tempo per rendersi conto che la Bellco era quanto lui necessitava: Bellco (cioè Veronesi) aveva una profonda conoscenza delle problematiche relative ai prodotti monouso ospedalieri, alla loro sterilizzazione, al controllo di qualità. Ciò che non avevamo direttamente, la ZZTK poteva acquistare in Italia attraverso di noi e con i nostri buoni auspici entrare anche in contatto con altri imprenditori italiani, per esempio nel settore delle soluzioni fisiologiche. Infatti, con la nostra consulenza, acquistarono in Italia una apparecchiatura per la sterilizzazione dei prodotti monouso.

La collaborazione diede buoni frutti ed arrivammo anche a fornire una linea di assemblaggio di dializzatori Vita 2: quest'ultima però arrivò tardi, non poté svilupparsi più di tanto e soffrì dell'accelerato sviluppo tecnologico della dialisi a livello mondiale e dei nuovi, superiori, prodotti della concorrenza.

Era sempre molto difficoltoso e noioso raggiungere la tappa successiva, Belgrado, anche se allora ne valeva la pena, dal momento che la Serbia, come la Croazia, brulicava di progetti per la modernizzazione delle strutture sanitarie.

Inoltre, per quel che riguardava la dialisi più da vicino, la zona era affetta da nefropatia endemica (molto contestata in campo scientifico) e i pazienti in attesa di trapianto o di trattamento dialitico numerosissimi.

C'era anche tanta imprenditorialità in giro, e il progetto di fare uno stabilimento in Serbia per la produzione di mirati prodotti ospedalieri era attualissimo.

Tra i contendenti (sempre con idee poco chiare) il gigante di Nis, la Elektronska Industrija, e altre industrie.

Mostrarsi disponibili a questo tipo di collaborazione era comunque utilissimo nel nostro lavoro di ogni giorno, per assicurarsi il business presente. La lotta era allora tra me e Cosani, cioè il gigante americano Travenol e noi piccoli parvenu.

La nostra rappresentante, Vesna, era abilissima a trattare con tutti, medici, infermieri, amministratori, farmacisti, burocrati, politici.

Lei era una signora piacente e i medici mostravano anche una certa galanteria vecchio stile nei suoi confronti.

Le giornate passate a Belgrado e dintorni erano vorticose, rientravo tremante, a causa dei numerosi caffè turchi ingeriti durante il giorno, la sera all'Hotel Jugoslavija, dopo aver anche spesso percorso centinaia di chilometriche su strade spesso di cattiva qualità e ingolfate di traffico di ogni tipo. Come sempre avevamo centri ospedalieri più o meno congeniali.

L'Ospedale Civile, nonché Istituto di Nefrologia di Belgrado era universalmente riconosciuto come il centro leader della federazione. Quantitativamente poi, si spartiva con il centro di Nis la palma del numero più alto di dialisi effettuate. Guidato dal capace, modesto e cordiale Prof. Jovanovic, era già da qualche anno il punto di riferimento della Dasco, e sarebbe poi divenuto anche riferimento di Bellco. Il Prof. V. Jovanovic sarebbe scomparso prematuramente nel 1978, ma il suo assistente, l'italo-jugoslavo Dott. Alessandro Radmilovic, ne avrebbe ereditato, oltre alla indiscussa capacità tecnica, anche la affabilità, gentilezza e signorilità. Con Alessandro si diveniva subito amici: la sua era una storia triste, con un padre ex-ambasciatore e una famiglia ex-borghese costretta a vivere in coabitazione, nella perenne attesa di una abitazione decente. Nel suo pezzo di appartamento ci mostrava giustamente orgoglioso il pianoforte verticale, bellissimo, in legno intarsiato, con un autografo di Mascagni, e la sua ricca biblioteca.

Era coadiuvato da un tecnico ospedaliero validissimo, Vule, vera colonna portante della dialisi a Belgrado, che coordinava una schiera di caposala bravissime e stacanoviste, ammucchiate nella loro saletta a bere caffè turco e a fumare senza posa e da un tecnico (meccanico, elettricista ecc.: le macchine allora non avevano elettronica, che fu introdotta dalla Gambro qualche tempo più avanti), "Vaso" Stefanovic, uno zingaro di quelli buoni, stanziali, notissimo anche a Mirandola, dato che vi aveva soggiornato nei periodi di training, ed era ricordato per la sua alacrità e parsimonia (viaggiava in autostop, per risparmiare). Ovviamente l'impronta Dasco lì era fortissima e noi come Bellco ne rimpiazzammo solo una parte: questo equilibrio giovò ad entrambe le società.

Nei rimanenti centri belgradesi, molto più piccoli, invece la situazione era molto più caotica. I militari si erano legati all'Eurospital, mentre Dedinje e la Clinica Urologica erano clienti di varie ditte, compresa la Dasco e la Bellco.

Riuscimmo solo a scalfire la concorrenza a Novi Sad, ma nel resto della Voivodina eravamo incontrastati dominatori: Subotica, Zrenjanin, Vrsac, in quel mix di comunità, di aspirazioni e di attività con medici ungheresi, amministratori romeni, e via discorrendo.

Nel secondo centro nazionale per dimensioni, a Nis, eravamo in famiglia, e il centro era veramente condotto dal gigantesco pater familias, Prof. Spiro Strahinic in modo informale, circondato da un folto stuolo di collaboratori: il valido assistente Dott. Stefanovic, l'amministratore, anche la figlia (Vesna anche lei), che faceva da segretaria, e perché no, la moglie, che da buona "macher" era sempre presente dietro le quinte.

La loro frenetica attività trovava anche spazio per l'organizzazione di simposi specialistici, che regolarmente si tenevano nella cornice di Niska Banja, cittadina termale a pochi chilometri da Nis.

Persino Kladovo, l'estremo lembo di Serbia sulle Porte di Ferro del Danubio, aveva il suo centro dialisi targato Bellco, che si raggiungeva su un "idrogliser" da Belgrado, volteggiando tra le gole di questo fiume maestoso.

Un'altra realtà stava crescendo e fu fonte di grandi soddisfazioni per noi: la dialisi domiciliare.

Molte persone almeno nell'area di Belgrado potevano permettersi di acquistare una macchina per il trattamento a casa (dover passare molte ore due o tre volte alla settimana nel centro dialisi era un ulteriore elemento debilitante per questi poveri pazienti) e una di queste, uno sfortunato giovane manager che per anni aveva venduto materiale bellico in Estremo Oriente, Branislav Zivkovic, capeggiò questa iniziativa, con la istituzione di una associazione privata e annesso bollettino informativo (4).

Le autorità civili e sanitarie lo osteggiarono sempre, ma il bello della situazione di allora a Belgrado era che un certo pluralismo selvaggio era tollerato, e poi medici, tecnici ed infermiere trovarono una seconda fonte di introiti nell'accudire questi pazienti a domicilio e furono ben lieti di assecondarlo.

Sfortunatamente questa iniziativa durò solo qualche anno, poiché alla morte prematura di Branislav, dovuta al rigetto del rene che gli era stato trapiantato, tutto quanto cessò.

---

*(4) Il "Bilten" che usciva con frequenza mensile era sovvenzionato dalle varie ditte che si contendevano il business, ma Bellco aveva la parte del leone.*

Vesna aveva vinto la diffidenza anche di Macedoni e Albanesi, e noi eravamo presenti ovunque. A Skopje eravamo aiutati anche dal valido tecnico del centro dialisi, Sig. Atanasov, volitivo e ambizioso (era uno dei pochi rappresentanti della comunità dei primi abitanti della Macedonia ellenistica, il popolo degli Aromeni -li chiamati Zinzeri) e che poi riuscì a far realizzare uno stabilimento a Tetovo in collaborazione con la britannica Portex per la produzione di sonde e cateteri.

Anche il tecnico della nostra ditta rappresentante, Radoljub Zivkovic (Zile per gli amici), buon politico e diplomatico oltre che conoscitore della materia, giovò molto al buon nome della Bellco, dato che il servizio tecnico rappresentava un elemento fondamentale per garantire la continuazione di una seduta di emodialisi.

## SULL'ALTOPIANO D'INVERNO

Spesso in gennaio mi trovavo nella soleggiata Spalato.

Abbandonare le calde, mediterranee, coste istriano-dalmate in gennaio era sempre uno shock: pochi chilometri in verticale e sull'altopiano ti attendevano centinaia di chilometri di neve, neve, odiatissima neve. Dovevi attraversare quasi a passo d'uomo tutta la ostile Bosnia e se eri fortunato e non ti succedeva nemmeno un piccolo, banale inconveniente riuscivi ad atterrare in quel di Novi Sad, una calda e comoda stanza al hotel della fortezza di Petervaradino e una succulenta cena al ristorante adiacente: accompagnata da una orchestrina locale c'era sempre una cantante degna di nota.

La mattina ti attendeva la piatezza infinita del Banato, Subotica, dove era responsabile della dialisi il medico ungherese Gustav Tilly. Come gli innumeri altri medici ungheresi da me conosciuti aveva una caratteristica specifica, coniugare il senso degli affari con la scienza medica, ma utilizzando una estrema affabilità e signorilità: queste persone affondate nei lembi estremi del continente erano sempre informatissimi su tutto e conversare (magari a pranzo) con loro era un piacere.

Tilly poi passava qualche mese all'anno in Svezia ed era ben informato sul business della dialisi: non si dava pace sul fatto che i nostri prodotti non fossero conosciuti in Svezia. Alle mie timide obiezioni sul fatto che la Gambro regnava in Svezia in un regime di velato monopolio lui mi ribatteva che era sempre e solo un fattore di rapporti individuali. In effetti le uniche vendite da parte della Dasco in quel paese erano state fatte agli albori della dialisi: aveva come rappresentante Mr Ingelstam, un venditore di articoli sportivi, che poi sparì dalla circolazione.

Fugate le malinconie slave e balcaniche conversando con un bello spirito magiaro ci si caricava per proseguire: bastava seguire il tracciato della vecchia tramvia asburgica per essere in poco tempo alla frontiera con l'Ungheria e dopo le solite formalità di rito arrivare alla Facoltà di Medicina di Szeged, dove la Banca del Sangue e la Nefrologia erano accentrate sotto la capace guida del già menzionato Gaal Gyoergy, ovvero il Prof Gàl, ebreo praticante, uomo di svariatissimi interessi, che attorniatosi di una equipe comprendente anche una manciata di ottimi tecnici elettronici si era costruito i propri reni artificiali, nonché un potente organo elettronico.

Dopo un pranzo squisito a base di carpe del Tibisco e una visita alla sinagoga dove il suo amico Cantor intonava un rapidissimo canto (di benvenuto?) avevamo almeno mezz'ora per chiacchierare di dialisi: Gàl era un pessimo cliente, dati i suoi legami onestamente dichiarati con il viennese Mr Klein, ebreo rappresentante della Cordis Dow (1), e ciò precludeva la previsione di grandi consumi da parte del centro di Szeged. Inoltre lui era comunque un pessimo cliente per tutti i produttori di dializzatori monouso, perché fu il primo in Ungheria ad infrangere il tabù del disposable e a riutilizzare i dializzatori più di una volta..

La sua amicizia rappresentava comunque di per sé un elemento importante di riferimento; i suoi tecnici vennero spesso a Mirandola e le loro opinioni consolidarono ancora la nostra presenza; inoltre in un periodo in cui tutto il personale ospedaliero era a caccia di prebende e viaggi "premio" non ci chiese mai nulla. Grande, veramente grande, un vero "signore".. La traversata dei Balcani succedeva una volta all'anno, al massimo: di solito raggiungevo Szeged da Budapest e in occasione di una di queste innumerevoli trasferte fui invitato da Gàl a visitare il suo piccolo chalet che possedeva in una foresta non lontana da Szeged, accanto alla casa di campagna del cardiocirurgo, suo grande amico, Dott. Kovacs.

Quest'ultima era la fotocopia della casa dei nani nel famoso film di Disney, era una quintessenza di tutto ciò che di folkloristico c'era a disposizione allora in Ungheria, ma era lodevole la sua continuità stilistica, nel colore e nelle forme, dal comignolo allo zerbino, ecc. Kovacs fu felicissimo di rivedermi e mi mostrò orgogliosamente il suo orto, dove lui, grande entusiasta dell'Italia, era riuscito a coltivare le zucchine, vegetale completamente sconosciuto in Ungheria. Quando (vedi più avanti) la Bellco, nonché Dideco, tornò prepotentemente alla ribalta nel settore prodotti per cardiocirurgia, momentaneamente abbandonato, lui fu il primo cliente della nuova entità in Ungheria.

---

*(1) La Cordis Dow fu la prima società a creare una fibra capillare che imitava la fisiologia del rene umano: la successiva ondata di dializzatori fu perciò denominata: "dializzatori capillari". Tale tecnologia fu quella definitiva: ad oggi i filtri per dialisi sono a fibre capillari.*

## EDTA VIENNA 1973: UNA TAPPACHIAVE

Il congresso dell'EDTA rimaneva evidentemente la manifestazione europea chiave dell'anno, e lo scenario di Vienna si configurava molto diverso dallo splendore regale dell'anno precedente a Firenze: a Dasco il grave compito di garantire un seguito alla sua presenza dominante, a Bellco il compito ancora più oneroso di ritagliarsi una fetta di notorietà e visibilità: esserci, apparire o scomparire sul nascere.

Messi da parte a malincuore i lussi daschiani e sandozzini Gianni Bellini riuscì comunque ad avere uno stand di notevole rilievo alla esposizione che accompagnava il congresso, e tutti ci eravamo mobilitati per dare un marcato accento alla nostra volontà di primeggiare, anche utilizzando la tecnica più antica, il passaparola tra i nostri clienti, al momento più potenziali che reali. Il loro tallonamento e cattura durante i tre giorni del congresso furono una azione essenziale.

Eravamo in giugno, ma per molti di loro questa era la prima occasione dell'anno di incontrarci e di avere una spiegazione su quanto stava succedendo.

Ovviamente le campane suonavano con rintocchi ben diversi, nei due stand Dasco e Bellco, e penso che per molti medici fosse divertente ascoltare i due punti di vista.

Le spiegazioni su quanto stava succedendo andavano, sul versante Dasco, dal tranquillizzante "la Bellco è solo una nostra ditta di supporto" al perentorio atto di condanna "saranno falliti in sei mesi".

Sul nostro versante alta la rumorosità e molto varie le motivazioni: si andava dalla volontà di non farci schiacciare dal mostro farmaceutico multinazionale, al voler mantenere intatte le nostre caratteristiche originarie. Chi più ne ha, più ne metta.

Tagliate tutte le spese inutili, eravamo alloggiati in una specie di frugale convitto lontanissimo dall'Hofburg, storico edificio adibito anche a fiere e congressi, dove appunto si teneva l'EDTA.

La trasferta fu effettuata rigorosamente in auto, stipati in quattro o cinque per vettura, il BMW di Veronesi, il Mercedes di Gianni Bellini, ecc.

Seminammo etichette autoadesive con il logo Bellco dappertutto, arrivando a suscitare critiche da parte del comitato organizzatore dal momento che una di esse era finita sulla fronte del busto marmoreo effigiante Franz Joseph, che troneggiava lungo la scalinata dell'Hofburg, conducente alla sala delle mostre (non si seppe mai chi fosse l'autore del cafonesco gesto).

Io fui indaffaratissimo a seguire i non pochi medici giunti da oltrecortina, per gli Ungheresi

coadiuvato dal buon Nizsalovszky, per tutti gli altri fidando sui miei già consolidati contatti. Con i medici ungheresi sprofondammo in un'orgia di patriottici spaghetti al sugo nel famoso ristorante "Grotta Azzurra".

Unica pausa a questo massacrante lavoro di relazioni pubbliche "cum lobbying" fu una cena in uno dei tanti deliziosi heurigen di Grienzing, dove con Gasparini in testa facemmo il punto sulla situazione e arrivammo alla conclusione che per il momento la barca sembrava prendere il largo con il vento giusto.

L'anno 1973 perciò fu un anno estremamente valido, nonostante tutte le sciagure anche di cornice internazionale: l'aumento vertiginoso dei prezzi del materiale plastico dovuto alla crisi energetica internazionale ci costrinse a veri miracoli per non sprofondare. Il governo italiano aggiunse poi alle nostre disgrazie dei severissimi controlli valutari che rendevano il viaggiare un incubo: ahì, quante volte sono passato da Fernetici (1) con migliaia di dollari nascosti nelle mutande !

Gli anni immediatamente successivi non si discostarono dall'anno iniziale in quanto ad energia profusa, e ritmo di crescita.

Ero sempre più aiutato nella parte organizzativa spicciola da un valido collega, Adelmo Vaccari, il quale entrato in Dasco come tecnico e subito inoltrato alla Bellico dimostrò di essere digiuno di conoscenze tecniche, ma pieno di buona volontà, e si dimostrò insostituibile, per partecipare per esempio a quella miriade di minisimposi, piccole manifestazioni organizzate in tutta la vasta Europa Orientale, dove l'essere presenti di persona era un'altra carta vincente.

Come ex emigrato in Svizzera usava una notevole quantità di frasi tedesche, non aveva figli, ma invece un sacco di tempo a disposizione, per cui partiva carico di vettovaglie, penne e altri gadgets, montagne di depliant e un piccolo stand smontabile e ben presto fu noto ovunque. Seppe farsi amici tutti quanti, e per la nostra concorrenza non fu facile mettere un riparo anche a questa tattica minimalistica (nell'Est la caccia al gadget e al depliant era parossistica: d'altra parte là non si buttava niente e loro furono i veri inventori del riciclaggio: con gli involucri di plastica dei dializzatori per esempio facevano sottovasi, sottocoppe, e in quei paesi per primi si parlò del riutilizzo dei dializzatori monouso).

Vaccari si incaricava anche della logistica dei numerosi tecnici, medici ed infermiere che spesso riuscivano ad avere un sudato visto per una visita alla nostra società in Italia, e a qualche prestigioso centro dialisi italiano (non c'era che l'imbarazzo della scelta, erano tutti in rapporti ottimi con noi e gradivano moltissimo la visita di ospiti stranieri: il precursore era stato il centro del Prof. Confortini a Verona, e in seguito le visite si concentrarono in vari ospedali situati nel Lombardoveneto).

Non ultimo, lui li accompagnava nei ritagli di tempo a fare un po' di turismo (Venezia e lo shopping nei primi nascenti supermercati erano le loro mete preferite).

(1) *Valico di frontiera italo-sloveno*

## SCENARIO IN PERENNE MOVIMENTO, NUOVE TECNOLOGIE

Non ho ancora accennato all'elemento che accomunava tutti i produttori di materiale monouso per dialisi: una sola società aveva, almeno in Europa, il monopolio della membrana adibita alla filtrazione ed eliminazione di acqua e cataboliti dal corpo di pazienti i cui reni ormai non funzionavano più. Il materiale della membrana, il cuprophan, era un derivato del cellophane e tutti noi ce ne approvvigionavamo in Germania presso il produttore (1) ( che andava sostenendo di mantenere la produzione in atto per soli scopi umanitari) e lo montavamo in contenitori che in pochi anni sarebbero diventati sempre più sofisticati, dalle piastre e i rotoli delle origini allo stato dell'arte che sarebbe divenuto lo standard, cioè il fascio di fibre capillari.

Gli anni successivi avrebbero anche visto innumerevoli tentativi di introduzione di membrane alternative nonché di tecniche alternative alla emodialisi tradizionale. In Bellco la inquietudine serpeggiava, ed erano abbastanza visibili la insoddisfazione di Veronesi nei confronti di Gianni Bellini per quanto riguardava la costruzione di una robusta organizzazione commerciale internazionale (con poche eccezioni, come per es. la mia area, e la Francia e la Germania dove erano nate delle mini "filiali" ) e la reciproca insoddisfazione di Gianni Bellini, che da sempre sognava di diventare il Veronesi numero due, edificando la propria ditta.

Tutto ciò doveva portare al divorzio e all'uscita di quest'ultimo nel 1977 dalla Bellco. Altro elemento che caratterizzava questo periodo: sempre più alcuni medici creativi si candidavano a giocare un ruolo più attivo nel mondo industriale, e non quello di un semplice consigliere con cui chiacchierare durante i congressi. Due in particolari, i già menzionati dottori Petrella e Orlandini, sarebbero diventati in un futuro vicinissimo diretti collaboratori della Bellco.

Ciò recava sicuri vantaggi, ma anche qualche inconveniente, come per esempio costringere la ditta ad abbandonare un filone "di buon senso" centrale, cioè la produzione di devices accettati dalla maggior parte degli ospedali, per seguire teorie innovatrici spesso non adeguatamente testate e potenziali fonti di guasti finanziari e dell'immagine aziendale.

(1) *La Enka-Glanzstoff AG di Wueppertal*

Bellco cavalcò entrambe le possibilità con prudenza e, tutto sommato, non ne uscì con le ossa rotte, anche se nella continua evoluzione della membrana filtrante perse l'ultimo treno, e cioè quello delle fibre capillari, che dovevano diventare il "Golden Standard" della dialisi, e questo perché la "cabina di regia medica" non credeva in questa ennesima novità.

Avevamo agganciato un produttore giapponese di questi innovativi emodializzatori, la Asahi Medical, che si dimostrò subito disponibile a farci commercializzare i suoi prodotti in area europea.

Come spiegherò più avanti, io cominciai pure una prima promozione in Ungheria e Jugoslavia, aiutato dal valido Stefano Bellini, ma mancò una vera volontà aziendale di seguire questo percorso, e il destino volle che a Mirandola, che era stata la culla della dialisi europea, non si producesse per un lunghissimo periodo un filtro capillare per dialisi. Flandoli e Calari erano spesso e volentieri in contrasto: Calari era un nemico giurato dell'elettronica che cominciava a pervadere tutti i settori e per "merito" suo passò molto tempo prima che si potesse inserire un microprocessore in una macchina per dialisi Bellco.

Veronesi non aveva dimenticato la cardiocirurgia e tesaurizzando sulla esperienza Bentley affidò a Libero Luppi il compito di sviluppare un nuovo ossigenatore, oberando una persona che già scricchiolava sotto il peso dei numerosi progetti in cantiere.

Come abbiamo visto in precedenza, la Bellco era comunque un catalizzatore di pressoché tutto quanto succedeva sulla scena degli organi artificiali, data la sua esposizione internazionale.

L'inesauribile Prof. Sprovieri, dati anche gli innumerevoli contatti che lui teneva negli USA, ci segnalò un'altra grande opportunità, che Veronesi avrebbe sfruttato in seguito, prima come Bellco e poi fondando una ditta ad hoc sempre a Mirandola, la Dideco.

C'era una ditta americana, specializzata nelle apparecchiature per la deglicerolizzazione del sangue congelato e conservato, la Haemonetics, che cercava un distributore europeo, e lui, il marriage maker, aveva subito pensato a noi, e il ferro fu battuto bello caldo, anzi rovente, prima che gli Americani potessero rendersi conto del rischio enorme di regalarci una intera, nuova, smagliante linea di idee e prodotti.

Sì, perché Haemonetics significava apparecchiature e prodotti monouso per banche del sangue, con tutto quello che ne conseguiva in termini di donazione di componenti ematici, e anche un aggiuntivo loro utilizzo terapeutico (qui l'interesse era altissimo anche per i nefrologi).

E non era finita lì: il device da loro utilizzato, una campana monouso per centrifugare i componenti ematici e separarli, poteva essere utilizzata per realizzare il vecchio sogno di Bentley (2) e di tutti gli anestesisti e chirurghi cardiaci e ortopedici, e cioè per recuperare i globuli rossi dal campo operatorio durante operazioni chirurgiche con pesanti emorragie (la Autotrasfusione Intraoperatoria)..

Il cavallo di Troia fu il primo distributore italiano di Haemonetics, la Iamco Sud di Roma, con a capo il dott. Cerrito. Da lì vennero incanalate preziose informazioni e la stessa Haemonetics per un certo periodo ci concesse la distribuzione esclusiva nell'Est Europa, che però durò pochissimo: la Haemonetics si accorse troppo tardi di essere caduta nelle fauci del leone, corse ai ripari e passò la commercializzazione europea ai tedeschi della Fresenius (che ritroveremo più tardi), ma intanto la frittata era stata fatta. Flandoli e Calari coi componenti del rene artificiale misero insieme la prima centrifuga per la separazione dei componenti ematici, e da qui passarono alla produzione della prima macchina per Autotrasfusione (ATS). Tumultuoso vero, ma così si lavorava allora: io bombardai prima tutti i centri potenzialmente interessati nella mia vasta area con materiale informativo Haemonetics, per poi passare alla promozione dei nostri prodotti. Fra l'altro ne ricavo un incrementato prestigio per la Bellco, aumentato dal nostro allargamento a settori medici "imparentati".

Il Prof. Sprovieri si prestò persino a venire con me per arrangiare dimostrazioni di queste nuove tecniche in Jugoslavia ed in Ungheria. Ne ricavammo soddisfazioni notevoli, alle quali si aggiunse un grande exploit che conducemmo in Polonia, dove il primario dell'Istituto di Ematologia, nonché coordinatore delle banche sangue polacche, nonché consulente del ministero, il Prof. Janus Daszinski ci sostenne nel programma di introduzione delle nostre centrifughe in tutti i centri polacchi più importanti.

In Jugoslavia fummo fortunati solo in parte, perché l'evangelizzazione e la fornitura di equivalenti macchine Haemonetics fu fatta dalla Fresenius, (già presente nel paese con molti altri prodotti), anche se in definitiva anche da ciò traemmo in seguito vantaggi pratici, perché cominciammo subito a vendere i nostri monouso per le macchine fornite da Fresenius, al dott. Lukic a Ljubljana, e poi a Zagabria, Banja Luka, e Belgrado.

---

*(2) Bentley aveva messo a punto un set per autotrasfusione, che però si dimostrò pericoloso per la sicurezza e la sopravvivenza del paziente: il progetto fu abbandonato*

Non tutti i giorni il successo ci arrideva: ricordo che alla Banca del Sangue di Osijek in Croazia la responsabile, ovviamente immanicata con la Fresenius, ci accolse in malo modo e cercò di ostacolarci. Riuscimmo solo per la presenza prestigiosa dello Sprovieri a convincerla a farci provare il nostro monouso sulla sua fiammante Haemonetics, ma la cattiva sorte fece sì che la nostra campana scoppiasse dopo poco, con un notevole “spargimento di sangue”, e la sequenza fu: fallimento tecnico- ira della dottoressa- bussano alla porta- chi entra? Skoberne, il rappresentante sloveno della Fresenius, insieme al responsabile, Mr Cremerius, venuto direttamente da Francoforte, per confortare la dottoressa – nostra fuga precipitosa.

## TRASFERTA AMERICANA

*Spesso a Mirandola le Cenerentole sognano carrozze favolose trainate dai cavalli bianchi e invece “viaggiano” su zucche trainate dai topolini.*

(Anonimo)

Nel 1976 Gianni Bellini è ancora in Bellco, ma la sua testa è altrove, indaffarata alla fondazione di una nuova ditta, la Miramed, dove poter realizzare il proprio sogno creativo di fondatore, leader, di diventare come già dicevo il Veronesi 2. Pretesa più che legittima, anche tenendo bene in mente un patrimonio da lasciare ai propri familiari.

La ditta avrebbe prodotto e commercializzato, almeno agli inizi, quegli articoli che Veronesi cum Bellco aveva abbandonati perché non remunerativi e ormai considerati senza potenziale futuro, set per flebo, set epicranici, guanti monouso ecc.

Gran parte della attività preparatoria al suo progetto consistette anche nel trovare aiuti e coperture locali: fu coinvolto anche il nostro vecchio compagno di liceo Nino Smerieri. Nino aveva abbandonato l'università, per gettarsi nella morta gora della politica locale, ed era a capo del fantomatico “comprensorio mirandolese”, sempre in equilibrio instabile lui socialdemocratico nello stagno infestato dagli alligatori di sinistra.

Come già in passato nella transizione tra Dasco e Bellco, Gianni Bellini si organizzò lunghe tournée all'estero. L'obiettivo ufficiale era l'introduzione dei prodotti Bellco negli USA, con localizzazione di un valido agente locale, e la non dichiarata volontà di farlo lavorare anche per Miramed (impresa che si rivelò impossibile data, almeno inizialmente, la “povertà tecnologica” dei prodotti Miramed confrontati ai Bellco, e perciò scarsamente appetibili in un mercato come quello americano).

Lui mi rese complice di uno di questi viaggi, e devo dire che piombare completamente vergine in California (il nostro agente potenziale risiedeva lì), un altro pianeta, con il solo esile legame dei prodotti medicali fu per me una esperienza interessantissima.

Il soggiorno fu anche relativamente lungo, due settimane, di cui la prima a Los Angeles dove Mr Whitlock (questo era il nome dell'agente) risiedeva, e la seconda a San Francisco, dove si teneva il congresso annuale della Società Americana per gli Organi Interni Artificiali (ASAIO).

Cartoni animati sfavillanti di colori in tv al mattino, alla sveglia, luculliane prime colazioni, tutto efficiente, nella cornice semitropicale di L.A.: Whitlock era neanche a farlo apposta un ex-Travenol (Baxter) (1) che per questo gigante del settore, che è stato il nostro costante concorrente, aveva lavorato nel settore commerciale emodialisi in USA e Canada, accumulando una lunga serie di contatti e conoscenze. Il rapporto si era deteriorato al punto tale che Whitlock aveva fatto causa, in questa litigiosissima corporate America, alla Travenol per vari milioni di dollari e quando noi lo conoscevamo la causa legale stava seguendo il suo corso. Ovviamente lui era molto interessato a lavorare per una ditta con prodotti alternativi e concorrenziali, anche se nel frattempo non era stato con le mani in mano. Sulle coste del Pacifico (anche per la vicinanza con Hollywood) si incontrano strani personaggi a bizzeffe, e lui era uno di questi.

La sua società installava in comodato d'uso macchinette nei laboratori radiografici degli ospedali per raccogliere l'argento rilasciato durante lo sviluppo delle lastre fotografiche: aveva un abile collaboratore che aveva sviluppato questo settore nelle Hawaii, e lui ora pensava anche ad espandersi fuori dalla California.

Inoltre lui era un seguace del culto della piramide, e del fluido vitale che la piramide emana: questo culto era come al solito 50% religione e 50% business. Aveva anche messo a punto un kit inclusivo di una serie di opuscoli e una piccola struttura piramidale smontabile, dentro la quale, per esempio, se tu ponevi una mela, essa non avvizziva (diceva lui). Gianni Bellini e lui si intesero subito: Whitlock da buon megalomane snocciolava progetti ambiziosi che il nostro metabolizzava rapidamente.

Aveva anche un direttore commerciale di origine ungherese, che si era laureato a Berlino durante il terzo Reich, e un product manager, cecoslovacco di famiglia, il quale, sulla carta, doveva diventare il collegamento con la Bellco. Forse Gianni Bellini aveva fatto anche un pensierino su di me come loro controparte al di qua dell'oceano, ma fortunatamente la cosa non prese forma.

Questa volta volle avere anche l'imprimatur di Veronesi e per questo si recò ancora in California con lui il mese successivo, in un viaggio "round the globe". Fecero tappa anche in Giappone, dove Veronesi mise a segno un contratto di collaborazione con una nascente ditta del nostro settore, la Senko Medical, per la fabbricazione in loco del dializzatore monouso Vita2. (2)

*(1) La società era suddivisa in 3 tronconi, Travenol per la dialisi, Fenwal per i prodotti ematici, per es. sacche sangue, Hyland per i prodotti da laboratorio, oltre a mantenere col nome Baxter il suo business tradizionale, la produzione di soluzioni fisiologiche.*

*(2) Accordo che non portò successo, poiché la rapidissima evoluzione tecnica del settore stava già preparando la terza generazione di dializzatori, a fibre capillari, che avrebbe causato un invecchiamento precoce del VITA2.*

A L.A. Whitlock ci impose un ritmo stressante e piacevolissimo: visita a centri dialisi, visita a stampatori di componenti in plastica (fu lì dove vedemmo per la prima volta l'involucro dei filtri capillari, di cui nessuno di noi capì al momento il potenziale dirompente), visita all'ippodromo Los Alamitos, dove correva anche un fantino di nome Whitlock, visita al ristorante di Cosa Nostra dove i boss su di giri cantavano arie d'opera su un piccolo palco (antesignano del karaoke).

La settimana a San Francisco, affrancata dalla inquietante presenza di Whitlock, che ci raggiunse lì solo per poche ore durante il Congresso dell'Asaio, ci lasciò un sacco di tempo libero: Gianni Bellini aveva una vera passione per lo shopping al quale poteva dedicare lunghe ore e grande sforzo fisico: ciò ci permise di muoverci in lungo e in largo per Downtown.

Alloggiavamo in un hotel favoloso, il Fairmont, pieno di esotici ristoranti. Io e Gianni Bellini alloggiavamo principescamente in una suite, nella quale avremmo poi ospitato Flandoli e il "vecchio" Bigi che ci avrebbero raggiunti lì nella seconda metà della settimana.

Il Fairmont era una fonte inesauribile di spasso, inoltre confinava con Chinatown, altro pianeta adatto per escursioni senza fine (3).

Il meeting dell'ASAIO fu molto utile per renderci conto che il ritmo di sviluppo del nostro settore era mozzafiato, e sarebbe stato molto arduo tenere il passo.

Tornai comunque ai miei abituali paesi molto corroborato: spesso è opportuno "espatriare".

La bolla Whitlock comunque si sgonfiò rapidamente, anche perché in Bellco si capì che non eravamo attrezzati per l'avventura americana, sia finanziariamente (le forche caudine delle autorizzazioni FDA sono costosissime) che tecnologicamente. In seguito ci consolammo constatando che anche pezzi da 90 europei più capaci di noi avrebbero raccolto solo delusioni sul mercato americano.

L'EDTA si svolse ad Amburgo nel giugno dello stesso anno, e ci vide protagonisti di una tumultuosa trasferta: il lavoro era duro perché avevamo contatti e conoscenze in tutto il globo terracqueo, e questo congresso stava crescendo vertiginosamente, dal momento che l'associazione europea si stava allargando a macchia d'olio al bacino mediterraneo, e anche all'America Latina.

Era destinato ad un grande successo: in seguito le sue dimensioni diventarono enormi quando il meeting si sdoppiò per dare la possibilità anche a tecnici e infermiere/i di far sentire la propria voce.

---

(3) *L'albergo, di grandissime dimensioni, era frequentemente vittima di raids di bande di ladri cinesi, che mandavano in avanscoperte delle false addette alle pulizie.*

La nostra cara cliente polacca, la Sig.ra Radwanoska-Dowzenko, nostra ospite, così commentò la situazione politica italiana (eravamo in clima di elezioni in Italia, con prospettiva di una vincita delle sinistre): "Se vincono i comunisti, che meraviglia, potrò venire in Italia senza visto".

I nostri prodotti tenevano ancora e ci misuravamo con ditte di dimensioni abbastanza simili alle nostre.

Il rientro in Italia, stipati nella mia Opel tecnicamente poco affidabile, fu pieno di problemi, in un inizio d'estate torrido anche in Germania, io, Bigi, Gianchie, il collega cecoslovacco di Whitlock e ancora qualcun altro. Solo la notte passata in un grazioso villino tirolese al Brennersee ci portò un poco di sollievo e refrigerio.

Veronesi aveva già iniziato il processo di coinvolgimento della farmaceutica Eni in Bellco (Archifar Eni fatturava i nostri prodotti agli ospedali italiani, dove noi non potevamo operare- Dasco ce lo vietava- e noi non lo volevamo, memori dei lunghissimi tempi di pagamento delle strutture sanitarie nazionali).

Già nel 1976 il dott. Diego Luparia dell'Eni era presente in Bellco: nel 1977 vennero chiarite ufficialmente le specifiche competenze: lui divenne presidente e Veronesi amministratore delegato, mentre Carletto avrebbe sostituito Gianni Bellini, che lasciava la Bellco, al marketing e alle vendite.

Nel 1975 le vendite in Italia superarono l'export, e il fatturato globale superò i 5 miliardi di lire.

Luparia era una persona formatasi nell'intricato bosco dell'industria del parastato, ed era esattamente l'opposto dei saccenti manager sandozzini di daschiana memoria. Fu con me sempre estremamente collaborativo, e si complimentava di ogni nostro successo nell'Est, lui che aveva difeso il porto di Pola nella Regia Marina.

Aggiungiamo che Veronesi, ora più sereno, con una solida spalla finanziaria del parastato nella emodialisi, poteva pensare di espandere concretamente ulteriori progetti e prodotti in un settore veramente nuovo e che sarebbe stato protagonista degli anni 80, quello della raccolta e filtrazione dei componenti del sangue, nonché lanciarsi concretamente, con rinnovato impegno, nella cardiocirurgia.

Ciò avrebbe rappresentato per Mirandola un nuovo boom, con la realizzazione tra l'altro di una nuova ditta, fiore all'occhiello per innovazione e numero di persone impiegate (la futura Dideco).

## INIZIA L'EPOPEA DEI FILTRI A FIBRE CAPILLARI

Ho già accennato alla tecnologia delle fibre capillari, che più imitavano da vicino la fisiologia del rene umano: volume extracorporeo ridotto, grande affidabilità ed aumentata riproducibilità. I filtri per dialisi contenenti queste fibre avrebbero soppiantato entro pochi anni ogni altro tipo di dializzatore. C'era una querelle in atto perché americani, giapponesi e tedeschi produttori di queste fibre, si combattevano in questo settore, e noi, non disponendo allora della fibra (cosa che ci danneggiò per alcuni anni a venire), almeno approfittammo della disponibilità della giapponese Asahi per commercializzare i suoi filtri capillari in Europa, con un mandato esclusivo. Ciò non generò grossi vantaggi, ci permise semplicemente di vedere molto chiaramente che quella era la via del futuro, ma non trovammo una vera corrispondenza a livello decisionale nella nostra società, influenzata dalla nascente "direzione medica" in Bellco, che aveva altre mire e progetti..

La commercializzazione, scarsa, in realtà avvenne solo nella mia zona, povera ma sempre assetata di novità.

Stefano Bellini passò gran parte del 1976 non più in Germania, ma in Jugoslavia, Bulgaria e paesi circonvicini a fare dimostrazioni su dimostrazioni dei dializzatori Asahi, in ospedali spesso non all'altezza, ma molto volenterosi e sempre ben disposti verso di noi.

## UN 1977 NORMALE? NO, GRAZIE

Ferma restando la mia solita, frenetica attività oltre cortina, era anche interessante tenere monitorata la situazione aziendale.

Come si diceva, Gianni Bellini era pronto per il balzo che lo vedrà fuori dalla Bellco nel 1978: a noi fedelissimi, io, Gianchie ed altri, per il momento lui non proponeva di seguirlo, ma, e la cosa ci parve sensata, di sottoscrivere qualche quota proprietaria della nuova ditta denominata Miramed (Mirandola Medical Devices).

Come avevo già anticipato, gli americani dell'Haemonetics impiegarono meno tempo di Bentley a rendersi conto della pericolosità della collaborazione con Bellco, ma intanto il processo si era avviato e vedeva due personaggi in primo piano attivi nella realizzazione delle prime macchine e materiale monouso per la separazione dei componenti ematici (obiettivo principale le banche del sangue), e per il ricupero del sangue nel campo operatorio (obiettivo principale la chirurgia cardiotoracica e quella ortopedica). Calari, in particolare si sarebbe occupato della progettazione di macchine adeguate, insieme al neo assunto Ing. Ivo Panzani (una delle prime lauree di ingegneria dell'Ateneo bolognese particolarmente finalizzate al discorso medico ospedaliero) (1).

Veronesi riesumerà anche, attraverso Luppi, il discorso dei prodotti monouso per cardiocirurgia che aveva sospeso negli anni del passaggio Dasco/Bentley-Bellco: nel 1977 nasce in casa Bellco il nuovo ossigenatore a bolle Oxybell, e la futura società Dideco è già delineata nella mente di Veronesi, nelle sue due divisioni Blood e Cardio.

Nel corso dell'anno (le nostre vecchie amicizie ungheresi erano sempre disponibili a darci una mano) io e Luppi compimmo un primo test dell'Oxybell al National Institute of Cardiology di Budapest. Purtroppo il primo test non fu molto rassicurante perché l'ossigenatore cominciò a perdere e dovette essere sostituito, mentre un nuovo, sconosciuto chirurgo ci guardava con diffidenza mista a scetticismo.

Nel 1977 sul fronte balcanico la mia attività è sempre intensa, per controbilanciare pesci grandi, anzi grandissimi, che vogliono recuperare il terreno perduto (Travenol) e nuovi players (la tedesca Fresenius e la svedese Gambro in particolare) che si affacciano alla ribalta.

*(1) Lui era un altro mio vecchio conoscente sin dall'infanzia, dato che aveva vissuto per anni nella stessa piazzetta dove c'era casa mia*

Travenol corteggia le autorità sanitarie serbe con una offerta di collaborazione che prevede uno stabilimento locale presso la società farmaceutica Zdravlije di Leskovac: la dialisi in Serbia è diventata un discorso rovente, e la richiesta di trattamenti cresce troppo velocemente per le casse locali. Travenol ha noi come unici concorrenti, concorrenti non adeguati, sia per i nostri mezzi finanziari che per le nostre capacità di vendere e gestire know-how: la cosa era troppo nuova, e noi ci consolavamo allora guardando a tutti i problemi che Fiat aveva avuto in URSS con lo stabilimento di Togliattigrad.

Al congresso jugoslavo di nefrologia di Fiume in autunno un funzionario della sanità serba ci disse chiaro e tondo che le nostre chances di aggiudicarci il contratto erano inesistenti. Date le nostre conoscenze laggiù e anche per l'insistenza del nostro distributore, nell'inverno del 1978 Veronesi ed io comunque andammo una volta a Leskovac, alla ditta Zdravlije per presentare la nostra offerta. Tenendo conto della difficile trasferta, Veronesi si era munito di quello che lui pensava essere un vero esperto, un certo avvocato Sablic, di Trieste, e la delusione di Veronesi (da chi gli era stato raccomandato non lo seppi mai) fu grande quando scoprì che sì il povero Sablic era un profugo fiumano, ma non parlava il serbocroato, e nel suo studio legale di Trieste si occupava di tutt'altro, e non certo di joint-ventures.

Travenol si aggiudicò il contratto, noi non potemmo praticamente più fornire apparecchiature in Serbia, ma Travenol, sia a causa dei propri rimescolamenti interni che per la vetustà dei prodotti forniti non poté approfittare gran che dell'affare. Lo stesso "macher" della Travenol, Cosani, dopo poco tempo mollò la nave per passare a tutt'altro settore sanitario. E così il suo valido, geniale collaboratore Velinski. Passaglia se n'era già andato. Rimase solo il fedele Ladini, che da tecnico riparatore divenne il responsabile delle vendite e finì per restare in Travenol-Baxter praticamente per sempre.

Altro punto fermo dell'anno fu l'abituale meeting dell'EDTA, che quell'anno si svolgeva ad Helsinki: Finlandia, meta appetibile e appetita da molti dei nostri (intesi come clienti e collaboratori).

In Bellco si ebbe la non infelice idea di comprare molti economici pacchetti "inclusive", per cui fummo costretti a soggiornare ad Helsinki per quasi una settimana a fronte di un congresso che durava tre giorni.

A livello congressuale eravamo ancora in una zona di relativa tranquillità, anche se la svedese Gambro, astro nascente, era già una realtà consolidata. Gambro aveva messo a punto un dializzatore a piastre monouso molto affidabile e si interessò con ritardo ai filtri capillari, dato il successo del filtro a piastre. La Bellco cercò invano di inseguire la Gambro nel sogno del dializzatore monouso a piastre, con il nuovo Bravo, un filtro costosissimo da produrre, che non smise mai di dare dei seri problemi, e fu poi abbandonato e seppellì ingenti risorse finanziarie.

Inoltre la Gambro, e questa era anche vera innovazione, presentò una agile macchina per dialisi, che conteneva un microprocessore, l'AK 10, "la prima macchina per dialisi computerizzata" introducendo così l'elettronica nel nostro mondo. Questa macchina era destinata ad avere un enorme successo.

Ad Helsinki alloggiavamo nel vecchio e glorioso Hotel Intercontinental.

Il nostro collaboratore tuttofare (pubblicità, congressi ecc) Acciuffi si era portato in furgone dalla lontana Italia il nostro elegante stand firmato Gianni Bellini, e di tanto in tanto, con la sua irruenza latina, aveva qualche problema di parcheggio (i tassisti inferociti con lui perché occupava abusivamente uno spazio dinnanzi all'hotel alla fine gli sgonfiarono le quattro ruote del furgone).

Quanto a noi vivemmo gli ultimi giorni in una atmosfera oziosa, ai bordi della piscina dell'hotel, ridendo delle urla del povero Gianchie, che era caduto nelle grinfie brutali della vichingona addetta ai massaggi e che lo massacrò in poco più di una mezz'oretta di "terapia".

Intanto, come già accennato, in alcuni avevamo sottoscritto una certa quota di azioni della futura Miramed, decisione che in definitiva si dimostrò saggia perché ci portò un certo profitto insperato l'anno seguente: Miramed iniziò l'attività nel gennaio 1978 e dopo sei mesi di grandi sforzi Gianni Bellini cedette metà del capitale azionario della Miramed ad un socio veronese per rinforzare la ditta. La cessione incluse le nostre azioni (io, Carlo Bellini, Gianchie, Willer Ghelfi), e le azioni ci furono rimborsate con un notevole valore aggiunto.

## IL 1978 ? SEMPRE AVANTI !

Tutti questi avvenimenti sicuramente fuori dalla norma mi aiutavano a sopportare lo stress delle mie continue girovagazioni balcanico orientali, dove anche qualche volta entravo in contatto con località e situazioni sconosciute: per un simposio nefrologico io e Armando ci trovammo per esempio in una sperduta cittadina termale bulgara, Bad Hisar, dove il rigido autunno si mescolava ai venti mediterranei della Tracia: tra noi e il mondo ospedaliero bulgaro si era instaurata una grande coesione e noi partecipavamo attivamente alle loro attività. In Polonia, come anticipato, avevo un nuovo rappresentante, il Sig. Gomulka, datomi dalla società di rappresentanze Unitex, col quale aveva sostituito il cordiale ma distratto Mr Adamczyk.

In aprile, con Stefano Bellini e il fantasioso Gomulka, partecipai alla fiera di prodotti medicali che si teneva ogni anno a Poznan (fummo praticamente costretti a partecipare dall'Ente Statale Varimex, che oltre ad importare i prodotti, sponsorizzava anche questa manifestazione): per esperienza basata sugli anni precedenti sapevo che trovare una camera a Poznan durante la fiera era quasi impossibile e per evitare di dover alloggiare presso privati (per carità erano tutti brave persone, ospitali e pulitissimi, ma non c'era il minimo confort ) chiedemmo a Gomulka di provvedere per tempo. Arrivò da noi con una espressione radiosa e furbesca: "alloggerete in una villa, non preoccupatevi".

Noi facemmo buon viso a cattivo gioco, e come prevedevamo la villa altro non era che una specie di chalet di architettura marxista-leninista, abbastanza minuscolo, triste, affiancato ad altri bungalows di un malinconico villaggio turistico (i nostri vicini erano due allupati vigili urbani messinesi in trasferta "sessuale" con due enormi biondine).

Ogni mattina sveglia ad orari impossibili per poter arrivare alla stanza della colazione di uno dei due hotel "occidentali" di Poznan dove poter bere una tazza di caffè passabile.

La trasferta era nata male e finì peggio, poiché Stefano, tallonando da vicino l'auto di Gomulka, riuscì anche a centrargli il paraurti, entrando nell'ospedale di Poznan. Gomulka alzò gli occhi al cielo e sospirò.

Diventare leader di mercato in Polonia mi assicurava anche, con una studiata regia di Mr G. (1) che in queste cose ci sapeva fare, onori, come per esempio inaugurare nella Polonia sud-orientale, a Rzeszow, un centro dialisi nuovo fiammante, tutto equipaggiato con nostre apparecchiature.

*(1) dopo averlo chiamato a voce alta nel corridoio del treno: "Mr Gomulka!" e aver constatato come la gente si voltasse incuriosita, lui mi disse: "please, Mr Goldoni, call me Mr G!"*

Il medico ci accolse la mattina con qualche tazza bollente di “strong tea “(un quarto di tazza di vodka più tè scuro), dopo di che visitammo il centro e ci fu servito un luculliano buffet alla polacca, con dovizia di aringhe e vodka.

Autorità, medici, infermiere, eravamo tutti ubriachi già verso le quattro del pomeriggio. Il sindaco, un personaggio dagli occhi spiritati e l'aria vagamente scimmiesca, simpaticissimo, come segretario del locale partito dei lavoratori polacchi cominciò a tuonare contro i russi. In quella zona della Polonia l'odio per il Grande Fratello era enorme, dato che esso aveva sottratto loro una intera regione di plaghe e città affascinanti,( Leopoli, Chernowitz eccetera, l'elenco è lungo) per regalarla ad una improbabile Ucraina. A quell'ora ci venne imbandita, sempre innaffiata da vodka e cognac armeno, una nuova tavolata di dolci e l'abbuffata continuò.

Fui invitato a giocare a bridge, cosa che feci tranquillamente (non avevo mai giocato in vita mia) dato che gli altri giocatori erano più sbronzi di me. Le brume della sera videro me e Mr G su una macchina ufficiale che ci riaccompagnava diligentemente a Varsavia, stanchi e un po' annessiati.

Il mese seguente mi aspettava anche una lunga trasferta canadese, con Gianchie, lui a tenere alta la nostra bandiera con uno stand Bellco al Congresso Internazionale di Nefrologia a Montreal (ennesima onerosa tassa da pagare ai nefrologi, nostri padri putativi)e io affiancato, a fare da badante ai numerosi clienti bellchiani della mia area orientobalcanica in trasferta pagata in Canada: servizio indispensabile, perché questi professori, potenti ed influenti nei loro reami oltrecortina (valeva anche per la Jugoslavia) trapiantati provvisoriamente nel mondo occidentale erano degli sprovveduti totali: chi come me faceva business inaugurò la moda della badante congressuale. Fortunatamente, in molti casi anche il nostro agente ci dava una mano, per alleviare il gravoso compito. Fortunatamente Montreal era una città estremamente ben organizzata, e ciò permise a me e a Gianchie di concederci un po' di relax e (era periodo di campionati mondiali di calcio) il lusso di assistere su maxischermo alla partita Italia Austria nello stadio del ghiaccio, straripante della calorosa colonia italiana, mentre i miei clienti-ospiti erano in gita da qualche parte.

Inoltre una nostra vecchia conoscenza mirandolese, Bignozzi detto Cunde, da anni trapiantato a Saint Ours nel Quebec (cognato del mio amico Rino Panzani) e anni prima buon corridore ciclistico in quel di Mirandola ci venne a trovare allo stand e potemmo fare una lunga chiacchierata in dialetto: a lui non sembrava vero di poter usare il sacro idioma. Si era specializzato nel ripulire soffitte da vecchi mobili, e se la passava bene. Sorvolammo sul fatto che aveva lasciato la moglie in Italia e su quali potevano essere rimasti i loro rapporti.

Non l'ho mai più rivisto, ma so che si è trasferito in un'altra piccola città, Disraeli, dove era

tenuto in grande conto, per il semplice fatto di provenire da Mirandola, situata nelle vicinanze della città di origine della famiglia Disraeli (Cento di Ferrara).

In giugno l'EDTA si svolse ad Istanbul, città sempre affascinante, ma nel mezzo di uno dei periodi più cupi della sua storia recente: ogni giorno attentati e vittime. Il soggiorno ultrarapido, con solito servizio di badante ai miei numerosi ospiti, mi diede comunque la possibilità di consolidare i miei legami d'amicizia e di collaborazione con il Dott. Szentessy, il funzionario ministeriale ungherese responsabile di vari programmi organizzativi (emodialisi, trasfusione ecc.), che appunto aveva partecipato al congresso. Era una persona dotata di grande senso dell'umorismo; nelle varie riunioni a cui assistetti - fortunatamente alternavano all'incomprensibile ungherese il più docile tedesco - e a cui partecipavano nefrologi amici, il buon Nizsalovszky e i funzionari dell'ente statale importatore di prodotti ospedalieri (1), il divertimento preferito era lo sfottò reciproco e le barzellette antisovietiche.

Gianni Bellini aveva coltivato anche contatti speciali con uno dei nostri fiori all'occhiello, la Bellco Deutschland, che era proprietà del Sig. Roesch, altra nostra vecchia conoscenza (aveva cominciato la propria attività vendendo prodotti Dasco). Il fratello, Stefano Bellini, aveva per lungo tempo svolto funzioni varie presso la Bellco a Friburgo.

A Friburgo era una delle cliniche nefrologiche tedesche top, quella diretta dal Prof. Heinze, una persona amabile e molto competente, e di grandi e svariati interessi, con cui la Bellco tedesca aveva istaurato un ottimo rapporto.

Grazie al Sig. Roesch (prematuramente scomparso qualche anno fa, a causa della sua passione pericolosa per gli alianti) anche la televisione tedesca si era interessata a quanto succedeva in quel di Mirandola in questo nuovo strano settore.

Oltre agli ottimi risultati ottenuti in un mercato ostico come quello tedesco (era abile nel circondarsi di collaboratori capaci), il Sig. Roesch attraverso la Charitas di Friburgo aveva anche istaurato proficui rapporti con la Romania, un paese che sopravviveva allora solo attraverso donazioni, arrivando a fornire parecchie unità Bellco.

Avevamo ricevuto anche un timido segnale dalla DDR, dove la figura di spicco era il Prof. Horst Klinkmann: il Prof. Bonomini, di Bologna, ci aveva segnalato l'interesse di Klinkmann per la nostra pompa ad ago singolo ed io e Gianni Bellini ci premurammo di visitarlo, con una allucinante trasferta a Rostock (la città dove Klinkmann operava, prima di divenire il Ministro della Sanità della DDR, carica che tenne negli anni prima della caduta del muro). Allucinante trasferta automobilistica, perché i controlli in frontiera erano severissimi ed estenuanti, e i Vopos mi sequestrarono persino alcuni libri gialli che avevo con me.

(1) *La Soc. statale OMKER*

Klinkmann fu estremamente cortese, e gettammo le basi di una relazione a modo suo formalmente importante, perché un gran numero dei nostri contatti in Ungheria, Bulgaria, si erano formati presso di lui.

Sapevamo che, come per la Cecoslovacchia, le opportunità di business erano zero, dal momento che in questi due paesi producevano un sistema autarchico di dialisi (avevano persino le membrane, prodotte in DDR), ma il Prof. Klinkmann poteva almeno fungere da riferimento.

Settembre mi vide sballottato sul ferryboat per Spalato per iniziare una lunghissima trasferta in terra macedone, a Struga, sul lago di Ohrid, per il congresso nefrologico jugoslavo: sempre per merito di Vesna Lukic i rapporti con la Macedonia erano eccellenti e noi aiutammo in ogni modo il medico responsabile a creare una clinica per turisti emodializzati sui bordi del lago, per l'appunto a Struga.

Poco importa se i pazienti erano stranamente mescolati coi turisti nell'hotel-clinica, nonché coi congressisti: nella Balkania queste cose erano normali, e le persone sane erano robustissime.

In rotta verso nord, partecipai ad una riunione della Associazione serba delle Infermiere Ospedaliere a Zlatibor, tra le montagne; fummo tutti invitati, i mirandolesi (io e Stefano) e i triestini (Velinski, Passaglia, Ruggero ecc.). La giornata passò abbastanza noiosamente, dato che nessuno di noi voleva sorbirsi l'aria fritta delle "comunicazioni scientifiche" delle volonterose infermiere (c'era anche qualche problemino con la lingua), ma migliorò la sera quando ci trovammo assisi alle enormi tavolate della cena ufficiale, con montagne di raznici, cevapcici, palacinke (2).

*(2) Spiedini, salsicciotti e crêpes*

## C'ERA ANCHE GRIGIORE E ROUTINE

Gianni Bellini aveva tentato l'avventura della Miramed, e dopo sei mesi aveva trovato un valido supporto finanziario nella ditta Ravizza di Verona, produttrice di soluzioni fisiologiche, che da tempo teneva d'occhio la situazione mirandolese, per potervi inserirsi.

La famiglia Ravizza gli affiancò un suo uomo di fiducia, il Sig. Eruzzi, e in seguito potenziò la realizzazione di uno stabilimento per la produzione di linee per dialisi, la Haemotronics, fuori dall'orbita del Bellini.

In Bellco la tumultuosa realizzazione prototipale di prodotti per nuove tecniche continuava, cardiocirurgia, plasmaferesi, plasmadonazione ecc. e tutto ciò serviva a puntino a chi come me aveva bisogno di tenere viva l'attenzione dei nostri clienti presenti e futuri (la domanda agghiacciante in ogni visita in ospedale era: "Cosa c'è di nuovo in Bellco?", e nella dialisi di nuovo c'era veramente poco, la dialisi aveva già i connotati di una tecnica consolidata senza esaltanti sviluppi nel futuro).

Quasi a sottolineare fisicamente questo ultimo fatto si svolse una opaca EDTA nel 1979 ad Amsterdam, senza storia.

Fra gli avvenimenti obbligati dell'anno va comunque ricordato il Donausymposium che il Prof. Bruno Watschinger organizzava ogni anno a Linz (ma poi fu costretto ad "aprire" all'Est Europa e negli anni successivi il congresso fu organizzato anche a Budapest, Belgrado, ecc.), in aggiunta ai vari meetings locali che venivano tenuti in quella ampia area geografica.

Quello fu anche l'anno di un movimentato congresso nefrologico bulgaro che il dott. Nenov riuscì ad organizzare nei pressi della sua città, Varna, sulle rive del mar Nero, in un hotel sulla "Spiaggia Dorata" (nome del posto) pieno di anziani pensionati svedesi, in un ottobre plumbeo e piovoso, dove a fatica si distingueva un cielo procelloso da un mare scuro come la pece.

Incontrai a Sofia il fido collaboratore e macinatore di grandi distanze, Vaccari, che nel suo furgone portava con sé stand, apparecchiature e foto, e insieme ed alternandoci alla guida riuscimmo a raggiungere il posto dopo un viaggio interminabile.

C'erano altri transfughi con noi, i soliti, a tenere alta la bandiera delle rispettive ditte, anche se la nostra posizione di predominio almeno in Bulgaria era sempre assicurata. Il povero Passaglia, che allora già lavorava per la Gambro, e che avrebbe conquistato notevoli posizioni in futuro grazie al gigante svedese, si trovava in una situazione terribile, perché tutto il suo materiale era fermo alla dogana di Sofia.

Fummo d'accordo di prestargli il nostro fedele Fiat 238, e con questo Passaglia si rifecce la traversata della Bulgaria, per ricomparire il giorno dopo esultante per essere riuscito ad entrare in possesso di tutto il necessario (era allucinante avere a che fare con i doganieri bulgari, come con quelli di tutte le nazioni circonvicine).

Passaglia ci fu, anche se da concorrente sempre più agguerrito, perennemente grato per il favore: in realtà eravamo tutti degli espatriati, che dovevano darsi una mano.

Atterrato in questa improbabile località, c'era anche un professore americano, R. L. Stephens. Erano i tempi che si faceva un gran parlare di un rene artificiale portatile, per affrancare il paziente dalla schiavitù del letto del centro dialisi: lui ne aveva prototipato uno che si fissava al braccio, e con questo aveva nuotato nel Colorado River. Appassionato di nuoto, si immergeva tutte le mattine nel mar Nero dai flutti sempre più adirati. Non l'ho più rivisto, ma deve essersi stabilito in Italia, per inscrutabili motivi: infatti un mattino l'ho visto fare benzina a Mirandola, aveva una vecchia Fiat 126: come mai si era stabilito dalle nostre parti? Inseguiva ancora qualche progetto di dialisi?

L'anno si chiuse con un pallosissimo congresso di ematologia a Varsavia, che però era strumentale per irrobustire la nostra giovane presenza nel settore plasmaferesi. A questo congresso sponsorizzammo un gruppo di simpatici ematologi e trasfusionisti italiani, che sarebbero poi divenuti preziosi punti di riferimento in Italia (ad esempio, il prof. Menini del centro trasfusionale dell'Arcispedale S. Anna di Ferrara), e consolidammo le nostre nascenti relazioni con il Prof. Daszinski e tutto il versante polacco.

Nell'emodialisi la Bellco stava invece già avvitando su sé stessa, non cercando un nuovo salto in avanti, che doveva inesorabilmente avvenire in sintonia col mercato, ma cercando l'innovazione in un opinabile miglioramento fine a sé stesso dei prodotti esistenti. Le linee di plastica che servivano per collegare il dializzatore al paziente rappresentavano di per sé un business enorme, per di più ingigantito dal fatto che spessissimo gli ospedali le volevano "confezionate su misura" (ma certo non nei paesi di mia competenza). Per una maggiore protezione del paziente Bellco progettò un tubo coestruso alternativo allo standard (pvc), materiale speciale che doveva consistere in due strati concentrici, il primo di tradizionale pvc di grado medico, il secondo - a contatto con il sangue - in un materiale non rilasciante plasticizzanti: tentativi analoghi erano floppati negli USA e il nostro ebbe lo stesso destino. Beh, non tutte le ciambelle riuscivano con il buco. Miglior sorte ebbe invece la realizzazione di un impianto di preparazione di soluzioni per dialisi con bicarbonato: anche se esclusivamente dedicato al mercato italiano, portò notevoli profitti aggiuntivi.

## 1980

All'inizio del 1980 divenni io stesso cliente del Prof. Confortini a Verona, poiché scelsi giustamente la sua clinica chirurgica per un piccolo intervento chirurgico.

L'ospedale di Borgotrento a Verona andava giustamente fiero di questo reparto: data la sua efficienza affluivano pazienti da tutta Italia e dal bacino mediterraneo.

Non molto tempo dopo, il Prof. Confortini sarebbe purtroppo stato spazzato via dalla ondata contestatoria-terrorista che già impazzava nelle strutture sanitarie italiane: lui stesso fu malmenato e picchiato nello studio in cui riceveva i suoi pazienti privati nel centro di Verona, colpevole solo di tenere una rubrica su "Il Giornale" di Montanelli in cui sosteneva una impari battaglia contro le inefficienze e gli sprechi della sanità pubblica (nota bene: era l'epoca del rapimento del Generale Dozier a Verona).

Nello stesso clima politico, anche al San Carlo di Milano, dove si teneva il congresso italiano di nefrologia e di dialisi, accoglieva i congressisti, ormai non solo italiani, ma europei, dato il prestigio del centro, uno striscione posto a mò di forche caudine, che diceva:

"i veri delinquenti non sono in galera".

L'operazione chirurgica, la convalescenza, un grosso incidente automobilistico alle porte di Nagykanizsa in Ungheria, fortunatamente senza conseguenze, il 1980 era cominciato male per me e non brillò certo in seguito.

La mia attività promozionale presso i centri dialisi era abbastanza collaudata, e confinava spesso con la routine.

Il Carletto (aveva sostituito Gianni Bellini nelle vesti di direttore vendite) mi lasciava la più ampia autonomia, mentre Veronesi lanciava i primi segnali d'allarme relativi al calo di redditività del settore, e si dedicava sempre più a far partire alla grande le nuove linee di prodotti, la aferesi e l'autotrasfusione, e a ripartire nella cardiocirurgia.

Se la Travenol aveva fatto partire il suo megaprogetto in Serbia, noi istaurammo un programma di collaborazione con una ditta croata, la Instrumentaria, per l'assemblaggio dei nostri filtri a Cazma, in Slavonia.

La cosa non ebbe un seguito rilevante, dato che il prodotto era già "vecchio" ancora prima di nascere, ma servì comunque a mantenere visibilità sul mercato.

Intanto il fido Vaccari, al quale erano state di tanto in tanto assegnate missioni di supporto al service anche in URSS (in definitiva lui dipendeva da Flandoli e dal servizio tecnico) aveva avuto un terribile attacco di ulcera a Mosca, dove era stato operato d'urgenza.

Anche Gianchie era stato inviato ad una fiera di apparecchiature mediche nell'Uzbekistan, da dove era tornato immortalato davanti al palazzo di Tamerlano insieme a due vecchi uzbeki con le loro pipe fumanti. Ma nulla di più: l'URSS rimaneva impenetrabile.

Stefano Bellini con la sua guida spericolata e aggressiva si era aggiudicato per l'ennesima volta il "volante d'oro" finendo con l'auto dentro ad un torrente nelle vicinanze del confine bulgaro-jugoslavo, senza danni fisici rilevanti.

Sempre nel 1980, in settembre, un grosso incendio (doloso?) devastò il magazzino materie prime della Bellco.

La stessa EDTA in quell'anno, voluta da un ambizioso medico praghese, il Doc. Valek, e supportata da Gambro, ancora non stanca di riversare inutilmente fondi in quello sfortunato paese, fu modesta e sottotono.

La non folta delegazione Bellco, guidata dal Veronesi in persona, e gestita da Gioia Severi, che sempre più aveva ampie funzioni organizzative, alloggiò in un motel a una ventina di chilometri da Praga, sulla autostrada per Brno.

Era un momento tra i peggiori nella storia ceca, le persone erano demotivate, la polizia onnipresente, la città, pur sempre bellissima, sembrava come lisa, logora, pochi hotel, ristoranti malandati che servivano un pessimo cibo, con camerieri ubriachi ondeggianti nelle loro lise e unte marsine.

La nostra vecchia Dasco, anche per protestare contro l'esosità del comitato organizzatore dell'EDTA, che aveva portato per le aziende i costi di partecipazione a livelli astronomici, all'ultimo momento tenne lo stand vuoto e mise in mostra solo il direttore commerciale, il noto Dott. Greco, che faceva mostra di sé nello stand tra lo stupore e la ilarità dei delegati. L'unica novità di rilievo fu portata dalla Travenol, che lanciò qui il suo sistema di dialisi peritoneale ambulatoriale (CAPD), che nonostante i suoi limiti clinici (l'alto tasso di infezioni del peritoneo), riuscì comunque a godere in seguito di uno sviluppo notevolissimo e procurò ingenti profitti alla Travenol.

Presso di noi si era invece acuitizzato il problema della scarsità di pezzi di ricambio per le ormai numerose macchine sparpagliate in tutta Europa.

Flandoli aveva potenziato l'assistenza tecnica con l'acquisizione di un nuovo tecnico, Luciano Nicoletti, che rinforzava la già robusta squadra attiva sul campo, e che si sarebbe dimostrato un tecnico molto valido anche nella mia area, con interventi vari.

Nicoletti ricoprì varie posizioni in seguito, in varie aziende e di questo parleremo più avanti.

Enea Rossi, ingegnere, era anche entrato nel servizio di Flandoli, e in un futuro prossimo era destinato a diventarne il successore.

All'inizio degli anni ottanta la dialisi cominciava già a dare segni di stanchezza e sclerosi, e per dare maggiore lustro e appetibilità ai nostri prodotti affiancavamo almeno una parte dei nuovi prodotti Dideco (la plasmaferesi in particolare). Poiché esisteva già ufficialmente una Società Dideco, ottenni un ok da Veronesi a fare io stesso come Bellco la loro promozione nella mia area, con un accordo provvigionale privato gestito dal buon Alberto Chierici, già tornato nel nostro settore e saldamente assestato al comando delle operazioni Dideco.

L'accordo funzionò benissimo per la parte ematologia, anche perché mi era facile visitare nefrologie- banche del sangue e istituti ematologici insieme, ma fui costretto a rinunciare alle altre due linee di prodotti Dideco, la cardiocirurgia e la autotrasfusione (quelle che dovevano diventare il vero fattore di sviluppo della società), perché essi richiedevano una attività a tempo pieno che io non potevo assicurare.

Vedremo poi in dettaglio la delicata operazione di transizione da Bellco a Dideco per le linee di prodotto più innovative.

## 1981

L'anno ha una parte centrale fatta di sole estivo, viaggi e disavventure più o meno profonde. Bellco dà grande risalto al Congresso Mondiale di Nefrologia che si tiene ad Atene: vi presenta a livello internazionale i prodotti Dideco, in particolare la linea plasmaferesi e le sue applicazioni terapeutiche (Dideco per ora è una dependance della Bellco, ma sta già guadagnando ampi spazi di autonomia, al punto tale da avere già aperto tre filiali dirette in UK, Germania e Francia). C'è un movimento eccezionale di ospiti illustri e non.

Io avevo programmato un lungo viaggio in auto attraverso tutta la Balcania, per assolvere ai soliti compiti promozionali e per proseguire poi verso Atene, con prima sosta a Salonicco. Lì ricevo la notizia che la mia figlia più piccola aveva inghiottito un anellino, ma mia moglie mi tranquillizza, nulla di grave, e posso continuare il viaggio.

Ad Atene, tra tanti volti professionalmente noti, incontro il mio vecchio amico e compagno di acculturazione, Flavio Pellicani, ospite della Bellco Italia in veste di funzionario più alto in grado della amministrazione sanitaria regionale dell'Emilia e Romagna.

Ritorniamo in Italia insieme, con una nave traghetto da Patrasso ad Ancona. Da Atene a Patrasso rischio la morte per indigestione, per una pizza consumata a Corinto (era digeribile come un pezzo di plastica) e digerita a Patrasso dietro ingestione di un piatto di erbe miracolose irrorate di abbondante succo di limone.

Il viaggio è funestato dalla vicenda del bambino caduto nel pozzo a Vernicino, seguita in diretta tv sulla nave.

Al rientro mi aspetta un altro viaggio, a Parigi per l'annuale EDTA, senza storia, ma da cui devo rientrare in fretta e furia per un incidente accaduto a mio padre, che morirà poche settimane più tardi.

Una maga autostoppista mi aveva dato una carta "non buona", che aveva sottolineato il periodo negativo.

La coda dell'estate vede anche nascere una nuova iniziativa congressuale nefrologica in Jugoslavia, a Dubrovnik - Babin Kuk, meravigliosa cornice alberghiera, organizzata dal volitivo e ambizioso dott. Molnar di Zagabria. Il dott. Molnar era il responsabile della nefrologia dell'ospedale Kajfes di Zagabria, ospedale ben dotato di mezzi finanziari, per cui lui era corteggiato da tutti i produttori di materiale per dialisi.

## 1982

Se l'anno precedente era stato carico di tensioni (e lutti) personali, il 1982 si rivelerà carico di tensioni e mutamenti a livello aziendale.

L'inizio dell'anno mi vede in una Varsavia carica di tumulti, con le bombe lacrimogene che rimbalzano contro le vetrate del mio hotel. L'hotel, di solito strapieno, era deserto: pochi assetati di business come il sottoscritto si avventuravano in Polonia in un momento delicatissimo (i carri armati russi erano già dietro la frontiera).

Ma l'anno è particolarmente importante per i mutamenti a livello societario, perché vede la statale Anic diventare l'unico proprietario di Bellco, mentre Veronesi e i vecchi consoci, remunerati profumatamente, si obbligano a restare nella ditta come funzionari operativi per altri cinque anni.

Veronesi vede in questo un fenomeno positivo, perché permette alla società Bellco di tenere il passo, con adeguati investimenti nel settore produttivo, della ricerca e commerciale.

In quest'ultimo in particolare comincia la realizzazione di filiali dirette di vendita in numerosi paesi.

I centri produttivi sono tre, Mirandola, Gissi (investimento politico-elettorale in Abruzzo) e Montevarchi, dove per la prima volta in Italia si producono filtri a fibre capillari, che allineano il gruppo ai maggiori concorrenti.

E' comunque evidente che la mente di Veronesi è già altrove, e la Dideco, con la sua crescita velocissima, lo lega sempre più.

Anic localizzerà nella mia vecchia conoscenza, Carlo Cosani, il nuovo direttore della Bellco. Dopo i fasti Travenol lo avevo perso di vista perché era andato a vivere sul lago di Como e lavorava per la Cooper Medical.

Lui e il suo braccio destro, Vittorino David, funzionario Eni, non furono male, anche se non riuscirono a provocare in Bellco quella impennata innovativa che serviva per restare tra le prime società del settore.

Anche la maggior presenza di personale medico in ditta, i già noti dott. Petrella e Orlandini, non bilanciati dal fiuto e dal sano buonsenso di Veronesi, non fu un fattore positivo: le loro idee, il loro approccio al mercato era pericoloso, perché tendeva a costringere la Bellco ad investire in "invenzioni", destinate probabilmente a floppare miseramente e a distogliere l'attenzione da quello che veramente voleva il mercato.

Io in effetti ero l'unico in Bellco a conoscere personalmente Cosani, persona sul piano personale simpaticissima, classico triestino con il quale potevi passare la giornata a chiacchierare. Io lo avrei visto benissimo come direttore commerciale, date le sue doti affaristiche e comunicative, ma avevo delle perplessità su un suo ruolo di più ampio raggio, come quello di direttore generale.

Comunque, anche percorrendo i meandri politici sotterranei di Eni (allora comandavano i

socialisti), ce lo vedemmo recapitato in quel di Mirandola.

Non ebbe assolutamente problemi ad integrarsi con i vecchi soci, e cercò onestamente di gestire la situazione per permettere a Bellco di sfruttare in pieno le potenzialità esistenti. Nell'ambito dei buoni rapporti esistenti tra l'Eni e l'ente petrolifero algerino, andò di persona ad Algeri a trattare una megafornitura consistente in vari centri dialisi completi. Non credo che essa si sia mai materializzata, ma lui ritornò da Algeri maledicendo gli algerini che in effetti lo avevano trattato malissimo (forse sapevano che era ebreo?), costringendolo a lunghe anticamere in androni puzzolenti.

Anche i rapporti con il vero uomo Eni in Bellco, il vicedirettore Vittorino David, democristiano di lunga pezza, proveniente da Metanopoli, e perciò scafato navigatore nel parastato, furono accettabili.

David era in definitiva un funzionario, e certi comportamenti "creativi" di Cosani non riusciva proprio a digerirli (tra l'altro il fatto che Cosani usasse la musica classica in ufficio a tutto volume "per rilassarsi e pensare").

Veronesi si defilava sempre più, non senza chiedere consistenti contributi finanziari ai suoi soci, finalizzati al vorticoso sviluppo della Dideco. Due di essi, Libero Luppi e Lucio Gibertoni, si spaventarono al punto tale da vendere le proprie quote (qualche anno dopo si sarebbero mangiate le mani, naturalmente): Libero sottoscrisse un patto tecnologico con Gianni Bellini per lo sviluppo di alcuni prodotti per anestesia, Lucio restò parcheggiato in Bellco.

Si sentiva lo stesso Carletto ululare nei corridoi: "le mie azioni Dideco sono sulla scrivania, le regalo al primo che le vuole", ma fortunatamente (per lui) o sbadatamente non ne fece nulla, e ciò gli doveva recare qualche anno dopo una pioggia di milioni.

Carletto aveva tutte le qualità del direttore commerciale per me ideale: mi faceva fare quello che volevo. Aveva però un problema: aveva paura di volare e durante il 1982 riuscii a fargli fare una puntata con me in quel di Zagabria, a discutere con il direttore della Velebit, il Sig. Pavunc, i futuri rapporti e la situazione di mercato: come market leader sul ricchissimo mercato jugoslavo eravamo attaccati su tutti i fronti. Era giunta anche la ferale notizia che la Fresenius avrebbe assemblato i propri filtri capillari con la Inex-Hemopharm di Sarajevo, operazione che fortunatamente per il momento si dimostrò assolutamente innattendibile. Andammo in auto naturalmente, e il Carletto allunato si presentò al colloquio in perfetta tenuta da gigolò, pantaloni e dolce vita neri, occhiali da sole (pioviginosa giornata di aprile): Pavunc capì il tipo immediatamente e la riunione finì in un successo per tutti, con qualche promessa di migliorati tempi di consegna e sconti.

L'inesistente Carletto si adattò rapidamente al nuovo boss, Cosani.

Il nuovo boss Cosani aveva una sua strategia in mente, per meglio utilizzare le non enormi risorse di personale qualificato disponibili in ditta. Tra le mosse da attuare c'era la nomina del nuovo gerente della costituenda filiale tedesca, dato che il ben noto Roesch, l'ex-proprietario della società distributrice tedesca, acquistata dall'Eni a suon di milioni, non intendeva restare come semplice gestore.

La sua scelta ricadde sul sottoscritto (macinavo il tedesco, conoscevo prodotti e problematiche, ecc. ecc.).

Avrebbe così affidato l'Est Europeo, resosi disponibile, ad un suo amico, nonché stretto

collaboratore, il Sig. Etienne Huys, che nel tempo trascorso in Cooper Optical era stato l'area manager per il medio oriente, con residenza a Beirut. Il Sig. Huys, belga di Bruxelles, fra l'altro già si occupava dei prodotti Bellco in area mediorientale.

Il disegno era bello sulla carta, ma purtroppo ci furono fattori imprevedibili che portarono a renderlo molto "scarabocchiato".

Anche di ciò parleremo più innanzi, perché per il momento tutto era ad un livello piuttosto nebuloso, e Cosani era chiamato a risolvere problemi più urgenti, come i crescenti costi di produzione e una certa aleatorietà nelle consegne

Terminata l'attività nel campo maglieria, in Dideco intanto è già rispuntato da tempo, ed è molto attivo, Alberto Chierici, il cui contributo al boom della ditta fu essenziale, e fa capolino anche, come uomo di vendite, il figlio di Mario Veronesi, Alberto, di cui parleremo in seguito. Lo sviluppo tecnologico dell'azienda era compito di un altro "astro nascente", l'ing. Ivo Panzani, il quale, come abbiamo già visto, aveva affiancato Calari nella messa a punto di una prima macchina, molto rudimentale, ma molto affidabile nelle due rispettive versioni per ATS (1) e per Aferesi.

In quei giorni a Panzani veniva affidato l'arduo compito di sviluppare un nuovo separatore cellulare automatico, che permettesse di consolidare la posizione Dideco nel lucrativo mercato dei concentrati piastrinici ed altre applicazioni, dove l'inesauribile Travenol stava mietendo grandi successi.

Con molta determinazione la Dideco riuscì a mettere a punto un prototipo, per lanciare sulla scena internazionale la macchina al 1° Congresso Mondiale di Aferesi, che si teneva a Budapest in agosto.

Occasione ghiottissima !

Poter offrire Bellco e Dideco insieme rimaneva per me una carta vincente, ed io come responsabile di area diedi tutto il mio aiuto alla logistica Dideco prima e durante il congresso. Con questa nuova macchina Dideco aveva la possibilità di guadagnare moltissimo prestigio, entrando nel ristretto club dei produttori di separatori cellulari automatici e gareggiando con i soliti giganti, Travenol e Haemonetics (ai quali presto si sarebbe aggiunta l'americana Cobe e la tedesca Fresenius). Sfortunatamente la sua venuta sul mercato fu piena di luci e ombre (più ombre) e il buon Panzani non riuscì mai a renderla completamente affidabile.

Il congresso fu solamente funestato da due avvenimenti negativi, fortunatamente di lieve entità: il trasporto dei materiali, incluso il nuovo prototipo, fu effettuato personalmente da Chierici e Panzani, a bordo di due station wagons, che per motivi che mi sfuggono andarono a tamponarsi ad un micidiale semaforo in Slovenia, nella via verso Budapest.

Inoltre io organizzai su incarico di Chierici una cena all'ungherese in un ristorante alla moda di Budapest per tutti gli illustri ospiti medici italiani, era agosto e la piccante e ahimè ricca di lardo cucina ungherese creò problemi intestinali micidiali alla maggior parte dei convenuti.

*(1) Acronimo per AUTOTRASFUSIONE*

Io sfruttai al massimo, fino a che mi fu permesso, la simbiosi dialisi Bellco- plasmaferesi terapeutica Dideco per il trattamento di rare e terribili malattie dai nomi strani (una per tutte: il Lupus Eritematosus): avevamo anche una clinica prestigiosa di riferimento in quel di Mestre, diretta dal Prof. Bazzato, buon amico del nostro entourage, che io conoscevo dai tempi della mia trasferta americana (1976), poiché il Bazzato era stato nostro ospite all'ASAIO di San Francisco. Nel giugno di quell'anno portai a Mestre i leader dei centri jugoslavi più interessati a queste problematiche, per creare basi per il futuro.

Sempre grazie ai nostri buoni rapporti Dideco avrebbe portato a segno una fornitura di separatori cellulari in Polonia, per equipaggiare i centri trasfusionali più importanti.

Il Prof. Daszinski fu l'artefice di questa operazione.

Il 1982 includeva una EDTA a Madrid, eccezionalmente a settembre, dove sempre più le nostre manchevolezze venivano a galla (la più foriera di problemi futuri era la mancanza di una macchina per dialisi al passo coi tempi), anche se ancora ben mascherate da una buona immagine confortata dai numerosissimi clienti e supporters che allietavano il nostro stand. Includeva inoltre un Donausymposium nella cornice a me cara di Gorizia-Goertz-Gorica mitteleuropea, dove la nostra presenza era dominante.

Avevo perso di vista Gianni Bellini, la sua convivenza col partner veronese e la ricerca di un consolidamento finanziario a livello aziendale

## 1983

Gran parte dell'anno fu utilizzata da me, con me e per me, per focalizzare il mio ruolo nella riorganizzazione Germania - Est Europa.

Interpellato da Cosani mi dissi pronto ad offrire tutta la mia collaborazione ad Etienne Huys per permettergli di operare in una zona complessa come l'est europeo.

Io d'altra parte mi dovevo occupare di due cose completamente diverse, ma complementari: la prima, fondamentale, era subentrare a F. Roesch nella conduzione della costituenda filiale tedesca, e a questo fine riuscirgli sufficientemente simpatico per poter contare sulla sua collaborazione. I tempi erano stretti, il subentro era previsto per il gennaio 1984.

Roesch era una mia vecchia conoscenza, dal momento che anche lui in fasi differenti si era occupato di Dasco, Bentley e Bellco sul mercato tedesco, dove nutriva numerose conoscenze.

Era inoltre molto legato sia a Gianni Bellini che al fratello Stefano, e la Bellco aveva un notevole debito di riconoscenza verso di lui, data anche la sua accentuata propositività, che spesso ci aveva permesso di dare un taglio germanico ai nostri prodotti, per farli accettare sul mercato più difficile d'Europa.

Fui ben accettato da lui, come dai suoi collaboratori commerciali, Beisner e Pieroth in seguito, prima di tutto per un motivo fondamentale: con me potevano parlare tedesco.

La mia seconda attività in Germania consisteva nel dare una mano a Vittorino David nella realizzazione della direttiva aggiuntiva dell'Eni, che era lo spostamento degli uffici Bellco da Friburgo, bella città del sud alemanno, città in cui Roesch aveva le proprie radici (ma in effetti scomoda da raggiungere e mal servita nei collegamenti internazionali), a Francoforte, sede dell'Eni tedesca, con una serie di vantaggi aggiuntivi (importante la condivisione economica di spazi preesistenti). Questa seconda attività doveva essere svolta con la massima discrezione, per evitare un immediato fuggi fuggi dei collaboratori friburghesi (il rissoso magazziniere, la efficientissima segretaria ecc.).

I viaggi a Friburgo e Francoforte furono innumerevoli: avevo un comodo volo Linate-Strasburgo e Roesch veniva a prendermi all'aeroporto, dopodiché durante il viaggio in auto per Friburgo mi mostrava orgoglioso la segnaletica stradale bilingue, opera dei suoi ferventi negoziati in qualità di presidente dell'Automobilclub del Baden Wuerttemberg.

Quando il Carletto veniva con me, avevamo un comodo treno con vagone letto che ci scaricava a Friburgo il mattino presto, pronti per il lavoro quotidiano.

Ovviamente non avevo abbandonato l'Est Europa, dove continuavo a viaggiare intensamente, e l'anno fu tranquillo e pur sempre profittevole.

Anche l'EDTA (al Barbican Centre di Londra ) fu senza storia: alloggiavamo in un nuovo hotel presso il Tower Bridge dove l'unico problema era sopravvivere alle estenuanti file per il

breakfast mattutino, dovute a uno staff di analfabeti camerieri filippini che ritardavano il nostro affamato fluire.

Approfittai del congresso per rinsaldare anche la mia amicizia coi sopracitati Beisner e Pieroth, anche loro presenti. Beisner era il factotum di Roesch, faceva il customer service, Pieroth curava una importante area di vendita, ma date le sue predisposizioni tecniche e non solo, era roso dalla grande ambizione di ... probabilmente era solo roso dall'ambizione, e basta, senza precisarne l'obiettivo (1).

*(1) Aveva realizzato a livello prototipale delle micro pompe multiuso.*

## 1984: Ich bin ein Geschaeftsfuehrer !

Continuai il mio programma di germanizzazione, comprendente anche aspetti amministrativi importanti. Ufficializzata la mia posizione, secondo la legge tedesca ero il nuovo (Geschaefts) fuehrer (1) e avevo tutta una serie di diritti decisionali, sulla conduzione del business e sul personale.

Mi stavo anche cominciando a guardare attorno per prendere alloggio a Friburgo, ed entrare ufficialmente nella lista degli italiani espatriati (data la mia frequenza di viaggi all'estero, lo ero già di fatto da vari anni).

La parola d'ordine era conquistare una fetta più larga del grande mercato tedesco della dialisi, e per fare questo, con l'ausilio del cooperativo Beisner, ci mettemmo a ricercare ed intervistare nuovi potenziali venditori, a cui affidare le aree scoperte, nelle quali Roesch non aveva ritenuto opportuno investire.

Il mercato del lavoro non offriva allora gran che; era difficile convincere un esperto venditore della solidità e potenzialità della Bellco, e alla fine arrivammo a circondarci di persone non ottimali.

La loro pochezza come venditori doveva rivelarsi proporzionale alla loro litigiosità, che faceva capolino in particolare nelle riunioni conviviali in coda alle riunioni aziendali, data anche la ben nota propensione nazionale alle libagioni abbondanti.

Fummo costretti anche ad allargare un costoso parco di auto aziendali e a fare investimenti (praticamente obbligatori) in una serie di sponsorizzazioni: la Germania era ricca di manifestazioni e avvenimenti in buona parte organizzati dalla potente categoria dei tecnici ospedalieri e infermieri specializzati, che vedeva nelle ditte produttrici una mucca da mungere in eterno.

Inoltre almeno due ditte locali, la Braun e la Fresenius, stavano sempre più acquistando dimensioni e peso difficili da bilanciare: il cliente tedesco è legato alla produzione nazionale, ed è convinto della superiorità dei prodotti "made in Germany".

La Fresenius spendeva fortemente nella ricerca e fu in grado di spezzare il monopolio detenuto dalla Enka nella produzione di fibre per dialisi: mise a punto una fibra speciale e costosa, per un utilizzo con pazienti particolarmente problematici, supportata anche da una serie di ritrovati scientifici positivi.

In Italia invece non fu mai possibile convincere i nostri padroni di casa (Eni-Enichem) a dedicare attenzione alla produzione di fibre per filtrazione medica, per cui fummo e, per quel che mi consta, siamo ancora costretti a rifornirci di fibre all'estero.

---

(1) *Specie di Amministratore Delegato*

Alla Bellco stava venendo a mancare l'energia, la carica originaria, la capacità di guardare al di là del recinto aziendale per capire quali erano i bisogni reali del futuro più o meno prossimo, ed essa cominciò ad avvitarci su se stessa, con la sola ottimizzazione di prodotti esistenti, il loro perfezionamento, ed in effetti perse di vista il mercato.

Si era già scatenata anche una orrenda guerra dei prezzi, dove le aziende come la Bellco si trovarono schiacciate tra il costo delle fibre e il prezzo che l'ospedale, allettato da una abbondante concorrenza, era disposto a pagare per il prodotto finito. Questo fenomeno era generalizzato e portò poi ad una nefasta conseguenza: anche i più agguerriti nel settore (Gambro per esempio aveva già raggiunto una posizione di leader a livello mondiale) smisero di investire in ricerca, e congelarono i prodotti e le tecniche ad un tal punto che la dialisi del terzo millennio ben poco si discosta da quella degli anni ottanta.

Nella riorganizzazione Cosani mi affibbiò anche il Benelux, data la vicinanza geografica alla Germania, più con una funzione di controllo che altro. Il Belgio era una dei nostri punti di forza fin dai tempi della Dasco, mentre l'Olanda era stata sempre impermeabile ai nostri prodotti, con una atavica e ingiustificata diffidenza per il prodotto italiano tout court.

Ne sapeva qualcosa il povero Gianchie che aveva passato un lungo tempo in quel paese, sudando sette camice (andava persino a lezione di fiammingo la sera, dopo estenuanti soggiorni in ospedale) fino a che Veronesi gli ingiunse di smettere perché non si cavava un ragno dal buco,

Il nostro vecchio "amico", Theo Spangenberg, che aveva convinto Bentley a costruire a Uden lo stabilimento europeo che all'inizio era stato destinato a Mirandola, e nel quale Bentley produceva anche materiale per dialisi, dopo il divorzio da Veronesi aveva dato un sicuro contributo in negativo a stoppare un nostra eventuale successo in Olanda.

Mr Milder, il nostro uomo in Olanda, era un elemento sicuramente valido ed io cercai di dargli una mano, con le abituali leve in mio possesso, che consistevano prevalentemente in facilitazioni di pagamento e trattamenti di favore per i potenziali clienti (viaggi, iscrizioni a congressi ecc.): mi recai con lui anche ad una mostra di apparecchiature mediche ad Amsterdam, ma non riuscimmo a smuovere la situazione più di tanto. Per sua fortuna Milder distribuiva anche prodotti per dialisi peritoneale della Braun, e questi gli davano da vivere. La sua carriera fu purtroppo troncata da una grave depressione psichica che lo allontanò praticamente in modo definitivo dalla scena.

A metà anno 1984 i giochi per me non erano ancora chiari: quell'anno l'EDTA era di nuovo a Firenze, dove non si rinnovarono i fasti del 1972, poiché la situazione era profondamente cambiata.

Un nuovo produttore italiano, la Sorin (2), già impegnata da tempo in altri prodotti ospedalieri, faceva capolino nella dialisi ed essendo in quel momento proprietà della Fiat, aveva installato una sfavillante Ferrari nello stand.

---

(2) L'anno di fondazione ufficiale della Sorin è il 1975

Io continuai a farmi in quattro durante la manifestazione: coach per i nuovi venditori tedeschi presenti in massa, e maestro di cerimonie per i miei vecchi clienti dell'est europeo, accorsi a Firenze numerosissimi.

Il Sig. Huys, pedina vitale nel programma di sostituzione messo in piedi dal Cosani, ahimè si dimostrò assolutamente inadeguato alla sua nuova funzione.

Prima di tutto lui non capì che l'Est Europa non era il medio oriente.

Lui rifiutava ogni tipo di training e/o approfondimento tecnico sui nostri prodotti, dimostrandosi interessato solo a (pura illusione) mettere le mani sul vaso di Pandora delle varie commissioni che pagavamo ai nostri clienti ed intermediari.

Inoltre spesso fui informato dai nostri clienti fedelissimi, ed anche stupiti, che Huys non si peritava di nascondere il proprio spirito visceralmente antitaliano.

Il lavoro non gli piacque, e dopo breve tempo e qualche viaggio in mia compagnia in Polonia e in Bulgaria lui ritornò ad occuparsi del medio oriente, per poi scomparire in quel di Bruxelles.

Ciò ebbe un immediato risvolto pratico negativo: mi trovavo a dover dedicare ancora tempo a viaggi all'est, trascurando la Germania, con l'assurda complicazione burocratica di svolgere questa imprevista attività a partire dalla filiale tedesca, e non più da Mirandola.

A Beisner (& Co.) la cosa non dispiaceva, perché così era più libero di manovrare la filiale come desiderava, di fatto riservando a me una pura attività gestionale di facciata. Ma lui comunque, molto onestamente, non sottovalutò mai la mia importanza nel veicolare presso la casa madre le richieste provenienti dal maggiore mercato europeo.

Nell'ottobre di quell'anno si svolse il 1° congresso europeo di aferesi, a Dijon in Francia, perciò non lontano da Friburgo. Io vi accompagnai il dott. Kadar, del Centro Trasfusionale di Budapest, poiché gestivamo ancora, almeno in parte, in Bellco il pacchetto prodotti Dideco per l'est europeo: Kadar sarebbe comunque entro breve migrato in Germania per restarci, e a lui sarebbero subentrati altri medici.

## 1985: diario, amato diario

Naturalmente in Germania i contrasti Beisner-Pieroth tendevano ad acutizzarsi, dato che entrambi miravano al dominio reale della filiale. Beisner si recò di persona da Cosani per chiedere lumi sul suo futuro, ma ricevette solo pacche sulle spalle per la sua attività attuale e assicurazioni vaghe per il futuro. Lo vedemmo presto abbandonare la partita per ritirarsi nel nord della Germania, non prima di essersi recato con me in Romania nel mese di febbraio. Come anticipato, qualche tempo prima il buon Roesch, anche utilizzando le raccomandazioni del Prof. Heinze, luminare noto e qualificato, era riuscito a monopolizzare i finanziamenti che la Charitas di Friburgo convogliava verso la Romania, sotto forma di assistenza sanitaria ai malati nefropatici.

Il progetto originario era stato naturalmente di finanziare dei centri dialisi romeni solo nell'area transilvana dove ancora vivevano comunità importanti di franconi e svevi, ma l'acuta necessità del paese aveva costretto la benemerita organizzazione assistenziale anche alla realizzazione di un centro dialisi a Bucarest.

Le forniture di apparecchiature e di materiale di consumo erano state per la stragrande maggioranza fornite dalla Bellco tedesca, e rappresentavano un elemento di fatturato importante.

Il motivo del mio viaggio con Beisner era di farmi conoscere ai funzionari romeni incaricati di tenere le relazioni con la Charitas e rendermi conto di persona della situazione. Io ero doppiamente interessato, perché la Romania, anche se solo teoricamente - data la assoluta mancanza di investimenti da parte di Ceasescu nel settore della sanità - apparteneva al gruppo di paesi dell'Europa Orientale di cui mi occupavo da lungo tempo.

Il viaggio fu fosco, livido e ghiacciato. Bucarest era sotto una spessa coltre di neve ormai invecchiata, e gli sforzi di ripulire la città erano praticamente inutili dato che non esisteva traffico urbano. Gli edifici erano privi di energia elettrica e riscaldamento, per cui la popolazione soffriva pene infernali. Il paese stava toccando il fondo dopo anni di politica scellerata condotta dal grande satrapo.

Mi sentivo vagamente in colpa nel poter godere di un minimo di confort nell'hotel in cui alloggiavo, sapendo che questo confort era precluso a milioni di persone. L'hotel era pieno solo di privilegiati somali e abissini, che non ho idea cosa facessero a Bucarest, ed aveva un'aria lisa e derelitta: si poteva cenare pagando la birra in valuta locale e la bistecca in dollari.

Avevo visitato la Romania l'ultima volta nel 1972 e allora il paese non era complessivamente molto peggio dei paesi vicini, ma ora la differenza era abissale, e non era difficile immaginare che la situazione sarebbe cambiata in modo violento da lì a non tanto, dato che la popolazione era con le spalle al muro.

Ovviamente approfittai dell'occasione per contattare mio suocero, il quale coraggiosamente venne a trovarmi in albergo dopo un viaggio laborioso; scambiammo le informazioni sulla

situazione familiare sua e quella nostra in Italia, ovviamente sempre controllati a vista da un poliziotto in borghese al quale era stato affidato il compito di controllare le mosse di mio suocero.

Io e Beisner dopo i soliti colloqui di rito con i funzionari sopramenzionati e una breve visita al centro dialisi di Bucarest fuggimmo precipitosamente nella calda Germania, non senza rimanere quasi assiderati nell'aeroporto della capitale romena.

Il nostro aereo era infatti in ritardo, l'aeroporto era bloccato da alcune ore dato che si attendeva il rientro da Tripoli del grande fratello Ceausescu, e un migliaio di persone, i fedelissimi, infagottati alla meglio, erano allineati sulla pista per le ovazioni che sempre gli venivano attribuite al rientro in patria.

Dopo l'uscita di scena di Beisner Pieroth dal canto suo non approfittò in modo plateale della situazione, sicuramente a lui molto favorevole. Con grande eleganza si candidò non alla posizione di Beisner, ma a quella ancora vacante di direttore commerciale della filiale, alle mie dirette dipendenze, e data la sua esperienza e le note qualità e ricchezza di contatti importanti a nessuno venne in mente di negargliela.

Pieroth aveva anche un piccolo atelier domestico dove si diletta a costruire sofisticate apparecchiature (per esempio una pompa per infusione neonatale, oggetto molto richiesto nelle cliniche specializzate) e questo recava lustro e vanto sia a lui che alla Bellco.

Il suo prestigio e la sua esperienza non erano messi in discussione e la sua nuova posizione portò stabilità alla Bellco Germania.

All'abituale meeting annuale del personale di dialisi tedesco ad Ulm Bellco nel febbraio di quell'anno si presentava in modo volitivo ed ambizioso.

Una serata festiva in birreria con un lungo tavolo ricoperto di lunghe file di boccali di birra ci vedeva, clienti, venditori, nonché belchini doc di provenienza mirandolese (il validissimo tecnico Sanzio Grana in testa), in un buon momento di collaborazione, nel carnevale di Ulm (che quasi ogni anno coincideva con il convegno).

Anche l'"avvenente" Acciuffi, il nostro factotum pubblicitario, allietava la serata nella birreria, in un balletto improvvisato con tre ragazze travestite da ranocchie che avevano messo gli occhi sul maschio latino. Il quartetto non si fece intimorire nemmeno dall'entrata di una ronda della Military Police (Ulm era sotto l'amministrazione militare americana): questi ultimi appena messo piedi nel locale furono salutati da una fragorosa risata e pensarono bene di togliere immediatamente le tende.

Ad Acciuffi andò molto meglio che qualche anno prima, all'EDTA di Istanbul, dove aveva ricevuto sollecitazioni sì, ma da turchi del suo stesso sesso !

Il momento era estremamente fluido, e anche il gigante dei giganti, la Gambro, stava attraversando un momento finanziario delicatissimo.

Con un po' di buona sorte in più avremmo potuto far fruttare tutto quanto veniva seminato, ma una grande inquietudine serpeggiava in quel di Mirandola e annebbiava la nostra volontà. A distanza di poche settimane ci attendeva la data storica del 30 aprile, in cui tutto il vecchio staff manageriale della Bellco dopo 12 anni dalla fondazione avrebbe lasciato la società: non contando Veronesi che era già fuori da qualche tempo, Trazzi l'amministratore (rimpiazzato solo temporaneamente dal ragionier Cavicchioli), Flandoli, Lucio Gibertoni, Giurgèn Garutti,

Libero Luppi, Alessandro Calari, Charlie Bellini (INSALUTATA DIPARTITA) diedero le dimissioni.

Il 1985 è anche l'anno in cui mi misi scribacchiare note di commento agli avvenimenti. Io commentai allora saggiamente in una prima nota: *"Il giudizio negativo su quasi tutti questi personaggi non significa che per forza maggiore chi li sostituirà possa e debba essere migliore. Come la mia breve esperienza mi ha insegnato, al peggio non c'è mai limite e si va sempre in discesa"*.

Dove andarono a finire tutti questi personaggi ? Ma in Dideco naturalmente ! (con l'eccezione di Libero Luppi e Lucio Gibertoni). Alberto Chierici che con grande forza di volontà aveva contribuito alla crescita vorticoso di questa società era forse contento di vedersi arrivare tra capo e collo questa sfilza di personaggi ? Nooooo ! Per lui essi rappresentavano una inutile sciagura non cercata e non richiesta, da aggiungere alla tollerata presenza di Alberto Veronesi, alias direttore vendite Italia, alias figlio del Boss.

Non era comunque difficile pronosticare che per questo gruppo di uccelli migratori la Dideco era soltanto un santuario dove prendere fiato. Papà Veronesi avrebbe trovato l'ennesimo grande compratore a cui facilmente vendere una azienda con crescite annuali a due cifre. Carichi di luccicanti monete d'oro, appesantiti nel volo, gli uccelli migratori avrebbero poi lasciato anche la Dideco (il loro soggiorno durò meno di due anni), chi per seguire Veronesi in ulteriori avventure, chi per seguire nuove iniziative, quasi sempre fallimentari.

Secondo una sana, vecchia tradizione, in Dideco si era privilegiata la costruzione dello stabilimento di produzione, e gli uffici erano stati ricavati in un vecchio capannone privo di fronzoli: furono aggiunti alcuni cubicoli per i nuovi "assunti", ma alcuni di loro non si presentarono all'appello, mentre altri collaborarono attivamente.

Chierici entrò presto in collisione sia con le bizze amministrative di Trazzi che con le fumoserie di Flandoli, al punto tale che dopo l'ennesima crisi di nervi si ritirò a rilassarsi per qualche giorno all'Ospedale di Mirandola.

In effetti per lui non fu un periodo facile; Calari fu probabilmente l'unico a trasbordare in Dideco know-how e fattiva collaborazione per l'ing. Panzani, anche se il separatore cellulare, lanciato ormai da più di due anni, aveva un sacco di problemi e rimase per anni un tormentone non risolto.

Ai transfughi si unì anche Leonardo Bigi, che non faceva parte dello staff manageriale, ma per il quale era già pronto un adeguato trattamento economico in quel della Dideco, sia come ricercatore che responsabile del laboratorio chimico. Restò in Dideco sino alla pensione, con un buon lavoro a livello di laboratorio chimico, ma con risultati scarsissimi in termini di ricerca.

Inutile sottolineare che Veronesi si era già attivato per vendere anche questa sua più recente creatura.

All'Est io continuavo la mia attività, avvalendomi sempre dei soliti, fidati, efficienti collaboratori locali, con la sola eccezione della inquieta Polonia, dove il turnover delle persone era accentuato dalla instabilità politica del paese: come avevo anticipato, dopo l'esoticizzato sognatore Gomulka ci fu la breve parentesi di Pawel Dytko, giovane collaboratore presto trasferitosi a Vienna, per poi passare nelle mani efficienti e sagaci del

giovane Tomasz Szarkowsky, già carburato per la Polonia del futuro: la sua presenza ci portò innegabili vantaggi immediati, anche se la Bellco negli anni a venire non ne seppe sfruttare a fondo la potenzialità.

In Jugoslavia, nonostante la frenetica attività dei nostri principali concorrenti, Travenol con il suo centro di produzione in Serbia, Gambro con i suoi inesauribili finanziamenti ad personam, Fresenius e la sempre presente triestina Eurospital, la larga base di clientela che avevamo accumulato ci continuava a garantire un business rilevante. Anche la vecchia Dasco non era sparita completamente. Aveva finalmente trovato nel Sig. Merighi, mio compaesano, una persona paziente e capace di gestire il gestibile, e di far sopravvivere almeno una parte di quanto era stato creato prima da Gianni Bellini e poi dal sottoscritto. Merighi si immedesimò talmente bene nella parte, da “serbizzarsi” quasi totalmente: lo ricordo ballare il kolo spigliatamente nelle cene ufficiali che sempre prevedevano il ballo come componente fondamentale del cerimoniale.

In Ungheria i miei contatti personali con il personale medico e paramedico erano talmente buoni, che ciò permetteva al Nizsalovszky di defilarsi, avendo lui anche altri impegni pressanti, tra cui una nuova moglie giovane.

Stava sorgendo un nuovo astro nella nefrologia ungherese, il Dott. Taraba, il biondo, nordico dottor Taraba, legato a filo doppio con la Gambro. Anche con lui, dopo un primo momento di reciproca incomprensione, i conflitti si appianarono e vennero riassorbiti. Lui comprese inoltre che noi fornivamo un vero servizio “customer oriented” molto più del nostro agguerrito concorrente svedese.

Per esempio, io stesso approfittando di un viaggio con mia moglie e le mie figlie nei lidi asburgici nel mese di agosto gli recai dei campioni di materiale di cui il suo centro aveva urgente bisogno.

E cosa faceva Gianni Bellini ? Era riuscito a cedere la Miramed, incredibilmente, a Travenol, il gigante mondiale del settore. Si racconta che Travenol volesse e non volesse. Penso che Gianni Bellini abbia attraversato momenti difficili, ma alla fine tutto si risolse in modo positivo. Travenol comunque cercava una base europea per la produzioni di massa dei suoi articoli più a buon mercato (per esempio i sets per infusione) e pensava di aver trovato nel mondo variegato di Mirandola la sede ideale, per poi accorgersi rapidamente che questa sede non era l'ideale né per i prodotti di massa, né per la mano d'opera a buon mercato (1).

Miramed era invece, anche per il buon lavoro di guida di Giorgio Mari, un chimico esperto di fibre, orientata verso la produzione di articoli di nicchia, in particolare nel settore trasfusionale, alla quale stava inoltre aggiungendo la fabbricazione di sacche per nutrizione parenterale.

(1) *In effetti Travenol aprì uno stabilimento allo scopo sull'isola di Malta*

Dopo il primo trambusto, anche grazie all'abile lavoro della persona delegata da Travenol a dirigere la Miramed, il De Luca, si trovò un'altra preziosa fonte di business per questa tormentata azienda: produrre articoli "custom" di nicchia per conto delle varie filiali Travenol nel mondo, che la casa madre non riusciva a fornire, in svariati settori, dialisi peritoneale, nutrizione neonatale ecc.

Il napoletano De Luca era molto portato alle relazioni umane: reduce dai successi riportati come gestore della filiale Travenol in Svezia prima, e della megafiliale francese dopo, sapeva come navigare nel complesso oceano di una multinazionale dalla struttura intricata, e inoltre seppe infondere ai frastornati collaboratori mirandolesi sicurezza e fiducia.

Ovviamente, con tanta simpatia, Gianni Bellini fu messo un po' in disparte, e lui pensò bene di fondare un'altra ditta, la Diatekno, dove dar nuovamente lustro alle proprie ambizioni. Poteva avvalersi della collaborazione di Giorgio Mari e altri collaboratori della Miramed, ai quali diede subito una quota azionaria della Diatekno, ripetendo il vecchio meccanismo messo in atto alla fondazione della Miramed.

Inoltre la Diatekno divenne subito un importante subcontractor della Miramed.

Gianni Bellini propose a me la gestione commerciale della Diatekno. Io mi trovavo in una situazione critica, ormai ero disincantato dall'andazzo di Bellco e per istinto non credevo che ormai la Bellco potesse offrirmi molto di più di quanto mi aveva già dato.

Noi italiani viviamo nel mito della dirigenza: la dirigenza corona l'attività di lunghi anni sudati, anche se crea un solco tra chi ce l'ha e chi no, e tuttora, anche se ha perso molto del proprio fascino, resta pur sempre un valido obiettivo.

Essa è comunque anche uno steccato artificiale all'interno delle aziende, ma esiste e bisogna tenerne conto.

Gianni Bellini era un mio grande amico, da anni, al quale dovevo molto, e la sirena della dirigenza, da lui offertami, cantava in un modo al quale pochi avrebbero saputo resistere, ma per il momento - eravamo nella primavera del 1985 - rifiutai: non ero convinto della solidità di questa sua nuova costruzione.

Una mia nota di allora: *"Con tutto il rispetto, preferisco rimanere in Bellco: il futuro mi dirà se ho fatto un errore madornale"*.

Per un attimo in Bellco ci si rendette conto di cominciare a perdere terreno e si iniziò una ricerca più realistica di prodotti nuovi: l'Enichem ci mandò anche un nuovo gruppetto di ingegneri milanesi a dare un contributo in materia: sfortunatamente essi durarono poco e la Bellco si riappiattì in una mortale routine. Rifiutammo anche la possibilità di sfruttare un semplice sistema di autotrasfusione monouso, elaborato da un tecnico ospedaliero svizzero, molto diverso da quello Dideco che abbisognava di una apparecchiatura dedicata, e che ci avrebbe sicuramente recato grandi soddisfazioni.

L'EDTA di Bruxelles in giugno non portò novità di rilievo: per me frotte di visitatori provenienti da Jugoslavia e paesi circonvicini, nonché una azione assai di facciata per quanto riguardava la Bellco Germania.

Il fido Vaccari scriveva in una sapida nota, a proposito di quanto accennato prima: *"Inutile menzionare che stiamo perdendo terreno. Al Congresso (EDTA) la Bellco proponeva solo del fumo. I clienti purtroppo sono di altro avviso e si orientano verso la concorrenza"*.

C'era sempre una grande effervescenza a proposito dell'utilizzo di membrane filtranti

alternative al cuprophan della Enka; la Fresenius con un colpo da maestro si era resa indipendente proponendo perciò una membrana nuova, per un nuovo tipo di trattamento dialitico e con migliori risultati (naturalmente a prezzi molto superiori a quelli ormai standard del normale trattamento dialitico). Le definizioni scientifiche delle nuove tecniche emergenti abbondavano: emofiltrazione, emodiafiltrazione, ecc.

Cosani iniziò un vano corteggiamento della Fresenius per ottenere almeno una licenza di utilizzo in determinate aree geografiche, invano.

Dopo le vacanze estive i buchi neri lasciati dalla dipartita di Trazzi (Amministrazione e Personale) e di Carletto (Marketing e Vendite) vennero in parte riempiti, ma purtroppo non permettendo alle energie interne all'azienda di avanzare. Alcuni di noi, dopo una lunga militanza di successo, avevano accumulato delle legittime aspettative, ma invece si pescò nella immane galassia politicizzata di Enichem. Solo nell'amministrazione Cavicchioli - e solo temporaneamente - mantenne il suo posto. Scarfì si trovò un marziano a capo del personale e tutti noi delle vendite, a fumata bianca avvenuta, il fatidico 18 settembre, ci sentimmo annunciare che il responsabile della funzione commerciale era uno sconosciuto Ing. Stefano Rimondi, di cui fu impossibile ricostruire aderenze, benemerienze e referenze.

Mia nota dell'1.10.1985: *“Abbiamo un nuovo direttore marketing: sospendiamo il giudizio e risentiamoci tra qualche mese sui punti di questa check-list: la sua*

- CAPACITA' DI MOTIVARE SUBALTERNI
- CAPACITA' DI MANDARE AVANTI PROGRAMMI ORGANICI
- COLLABORATORI NUTRONO FIDUCIA E SI IDENTIFICANO IN LUI
- SBLOCCARE LE RIGIDITA' BUROCRATICHE ACCUMULATE
- DIFENSORE OBIETTIVO DEGLI INTERESSI COMUNI
- SCONTRO CON DIREZIONE MEDICA E IL GRANDE DIRETTORE (E'QUASI UN OBBLIGO)
- SEPARARE GRANO DAL LOGLIO:
  - CATTIVI COLLABORATORI GIU'
  - BUONI SU
- INQUADRARE LOGICAMENTE FUNZIONI E COMPETENZE: AZIONI COMMERCIALI IN NUOVI PAESI ECC

Io ad oggi resto dell'idea che Cosani avrebbe fatto meglio a tenersi un lungo, inesauribile interinato, come direttore commerciale, dato che lui era tagliatissimo per questo tipo di professione.

Invece Rimondi si rivelò un arrogante e un presuntuoso, assolutamente incompetente in questioni inerenti l'export. Fu direi grazie a lui che io elaborai la mia idea di abbandonare i lidi familiari della Bellco.

Un altro elemento che giocò a favore della dipartita fu che Veronesi e Chierici, una volta che io gli avevo creato, almeno in parte, un mercato interessante per la Dideco nell'Est Europa, pensarono di togliere alla Bellco la rappresentanza nell'area e di assumere uno specialista di prodotto che si occupasse dell'area a tempo pieno.

Devo ammettere che non ero affatto stupito della decisione, per due motivi fondamentali. Il primo e più importante era che io non avevo il tempo di occuparmi di cardiocirurgia (era quasi un full-time job) e lì la Dideco aveva un grande potenziale intatto da sfruttare. Inoltre, anche in funzione di una assai vicina vendita della Dideco, Veronesi non voleva conservare legami di sorta con la Bellco, cioè con il Golem Enichem. Cosani accettò supinamente la decisione, senza nemmeno richiedere la minima contropartita.

Così fece la comparsa in quel di Mirandola il Bassoli, parente di Nicoletti, con la sua vaga aria da mandarino cinese, che restò attivo in Dideco fino al 1991 e si occupò per la Dideco, tra l'altro, del mio vecchio territorio.

Nei paesi di cui mi occupavo da anni essere privato dell'avanzata e progressiva tecnologia di molti dei prodotti Dideco creava una influenza estremamente negativa sulla mia attività; mi vedevo proprio ricatapultato a proporre prodotti ormai privi di carica innovativa ed essere costretto a giocare solamente sui prezzi e sulle sponsorizzazioni.

Leggiamo altre mie note di allora:

“6.11

*CRONACHE BELCHIANE:*

*New Mark. Director Ing. Rimondi dice: “odio le scrivanie, amo sedere davanti alle scrivanie dei clienti”*

*è giusto, per un venditore, ma non per te*

*tu devi restare dietro la tua scrivania a risolvere i nostri problemi*

23.11

*E' sconcertante lavorare per una ditta che sta facendo tutto il possibile per autodistruggersi c'è chi in malafede la sta riducendo a pezzi*

*e chi in buona fede sta al gioco”*

Sul versante Dideco siamo all'apice delle relazioni tra Chierici e Veronesi, destinate in un periodo abbastanza breve a deteriorarsi in modo definitivo.

## 1986: L'ANNO DEL GRANDE CAMBIAMENTO

L'inizio funesto dava, anche se in negativo, chiari segnali: dovevo dare una nuova direzione alla mia attività.

In gennaio, durante un viaggio nella solita Sofia congelata, fui colto da un attacco febbrile, e mi trascinai a fatica all'aeroporto per poi rimanere, influenzato e tremante, alcuni giorni a casa.

Avevo intensificato le ricerche di impieghi alternativi attraverso i canali ufficiali, che allora erano principalmente le pagine di annunci del Corriere della Sera.

La filiale italiana della Braun (l'altro gigante tedesco del medical device insieme alla Fresenius) mi aveva convocato per un colloquio a Milano. (Non il primo e non l'ultimo in una serie di colloqui con ditte, che si rilevarono sempre deludenti: penso che la mia provenienza generasse una istantanea diffidenza nel potenziale datore di lavoro, dato il grado di accesa concorrenzialità del settore e il timore di trovarsi di fronte ad una potenziale "quinta colonna"). Andai a Milano e parcheggiai la mia fiammante BMW con targa tedesca al parcheggio di Cascina Gobba, senza accorgermi che dietro la stazione della metropolitana era appena stato inaugurato – non c'erano cartelli di sorta – un secondo parcheggio, in parte coperto, custodito.

Ecco il risultato:

Note:

**"15.1.86**

*a Milano mi hanno FREGATO l'auto! Con tutto quello che ne segue!*

*1. Giornata nera nonostante il sole e il vento caldo*

*2. colloquio col solito esperto di selezione del personale, misto di incompetenza, smorfietta superiore, ecc*

*3. Esco dal colloquio, e la macchina è sparita*

*4. Denuncia ai carabinieri, per niente stupiti e sempre più fatalisti.*

L'auto era assicurata e fu presto rimpiazzata dalla efficiente Bellco tedesca.

A Mirandola come al solito la situazione era in continua evoluzione: in Bellco Rimondi faceva il bello e il cattivo tempo, mentre Cosani, avendo probabilmente capito l'inerzia di certe sue velleità, lo lasciava fare. Non era un mistero per nessuno che Cosani stesso stava per lasciare.

In Dideco Veronesi perseguiva con tenacia l'obiettivo della vendita della società a qualche gigante del settore. Tramite antiche relazioni sue e del suo antico socio Gasparini con la filiale italiana della Pfizer divisione veterinaria, di cui loro erano stati negli anni sessanta distributori per la provincia di Mantova (anche Giurgén aveva lavorato allora per Gasparini, portandosi dentro una avversione per il suo capo mai spenta nel tempo) Veronesi era risalito alle alte sfere: Pfizer era interessata ad entrare in un settore così dinamico, per reinvestire gli astronomici profitti del settore farmaceutico, ed iniziarono le negoziazioni.

I lupi affamati intanto erano sempre seduti dietro le loro inoperose scrivanie in attesa dei

sacchi colmi di dobloni, stuzzicando Chierici solo per passare il tempo.

In Bellco ovviamente constatavo che la vita era meglio prima, perché ora coi nuovi capi non c'erano punti di contatto.

Aumentavo anche le annotazioni sulle mie crescenti difficoltà all'interno di Bellco frutto fondamentalmente di incomprensioni, e constatavo l'inizio dell'esodo di molti elementi validi:

Note:

### **13.3.1986**

*“dopo Nicoletti anche Ghidoni se ne va. Sarà una lunga lista, alla fine, di persone valide e brave che per un disegno che ormai comincia a chiarirsi sono messe con le spalle al muro e lasciano.*

*A me spiace lasciare solo per questo, gettare la spugna è comunque un segno di debolezza, anche se uno le ha tutte contro, e deve lottare in posizione di inferiorità. Gottardi<sup>1</sup> se ne andrà pure tra poco.”*

Poi c'è l'annuncio di quanto circolava nell'aria:

*“Intanto gli ex-ex soci, che ora hanno venduto anche la Dideco, si dividono altri sacchi di denaro”.*

Rimondi che probabilmente aveva capito che ormai la mia intenzione di lasciare era definitiva fece qualche debole tentativo di ricatturarmi, ma ormai il dado era tratto e la mia lettera di dimissioni sul suo tavolo. Avevo ricevuto due offerte, la prima da mio cognato Chierici, per diventare direttore commerciale della Dideco, offerta certo prestigiosa e in linea anche con le mie esperienze precedenti; la seconda, mediata da Gianni Bellini per conto di Travenol Miramed. Ovviamente entrambe sottintendevano la “ambita” dirigenza. In Miramed avrei dovuto anche occuparmi di marketing, e questa era anche la realizzazione di mie antiche aspirazioni (fiere, pubblicità, ricerche di mercato, ricerche di nuovi prodotti, unitamente alla parte più strettamente commerciale del lavoro).

Ci fu un dovuto tergiversare da parte mia, e poi ad istinto optai per la seconda, anche se lo stesso Cosani (per niente meravigliato delle mie dimissioni da Bellco, dato che già pensava anche lui di dimissionarsi tra breve) mi suggeriva invece la prima opzione. Chierici e Gianni Bellini come cacciatori di teste (la mia testa) ebbero anche a scontrarsi sul piano personale e questo creò certi attriti che furono sopiti solo più avanti. Per quanto mi riguarda, Chierici non se la prese più di tanto per la mia scelta, anche perché aveva da sbrogliare matasse ben più aggrovigliate.

Due altri vecchi collaboratori della Bellco, che giustamente avevano costruito delle legittime aspirazioni di carriera, videro infranti i loro sogni e lasciarono: Scarfi andò alla Dideco a fare il capo del personale, e Cavicchioli andò a fare l'amministratore in Miramed.

In Dideco, sempre più florida dal punto di vista del business, Veronesi lasciò la sua posizione, ovviamente obbligato da Pfizer ad una non concorrenzialità, che però restò puramente teorica.

Chierici colse la palla al balzo per licenziare il figlio Alberto Veronesi, presenza scomoda e fonte di problemi, e ciò creò un baratro incolmabile fra lui e Veronesi.

Nauseato dalla lunga terapia propinatagli dai lupi mannari prima della loro definitiva partenza (solo il buon Bigi restò in Dideco, ma lui era fuori dal branco e godeva della completa fiducia

---

<sup>1</sup> Gottardi, capace tecnico venditore bolzanino, aveva di fatto costruito la Bellco Austria

di tutti come tecnico sopra le parti) e dal colpo finale della rottura di ogni rapporto personale con Veronesi Chierici vacillò, ma tenne duro e riuscì a far traghettare la Dideco fin sulla nuova sponda dove gli acquirenti americani la attendevano.

Però Veronesi inferse un pesante colpo alla Pfizer, sottraendo alla Dideco un nucleo di valenti tecnici e specialisti (tra cui Adriano Mazzoli e l'ing. Fini) per creare una nuova società produttrice di materiale di cardiocirurgia, la Cortec. Vedremo più avanti gli sviluppi di questa impresa, e i suoi legami con lo sviluppo futuro della Sorin.

Io, in attesa di lasciare definitivamente la Bellco, mi feci ancora svariati viaggi nei miei vecchi paesi, anche per prendere commiato dai miei collaboratori: la loro reazione fu alquanto dispiaciuta, ma tutti compresero il mio punto di vista e le mie giuste aspirazioni. Eravamo nel periodo subito dopo il disastro di Chernobyl, e non viaggiavo in queste plaghe altamente contaminate (Ungheria e Polonia in particolare) certo a cuor leggero. Eravamo agli inizi di maggio.

Anche Pieroth e la banda tedesca compresero perfettamente la mia necessità di cambiare; inoltre avevano preoccupazioni maggiori, poiché Rimondi, con me o senza di me, si preparava a tagliare pesantemente i costi e il personale della filiale tedesca.

Il calendario prevedeva che durante il congresso annuale dell'EDTA – a Budapest quell'anno- che era proprio a cavallo dei mesi di giugno e luglio, avrei passato le consegne, e così avvenne: passai due giorni nello stand della Bellco e due giorni nello stand della Miramed, nella mia nuova funzione di direttore vendite-marketing.

Ecco alcune mie note di allora:

#### Cronache Belchiane

*Mie intense negoziazioni per lasciare la vecchia Bellco  
(Miramed? Dideco? Alternative esterne?)  
seguito alle prossime puntate*

#### Cronache exBellchiane

*-E' passata l'acqua sotto i ponti!  
-La Bellco mi aveva stufato definitivamente e me ne sono andato  
-Giornate di grande incertezza e profonda macerazione:  
Miramed con Gianni B. ?  
Dideco con Mirino<sup>2</sup> ?  
G.B. nella sua effervescenza si dimostra sempre pronto a dare una mano e  
l'ambiente è pieno di gente fondamentalmente simpatica.  
Mirino a volte è fin troppo "vellutato, inoltre l'ambiente Dideco ha dei grossi nei.*

#### Cronache PLASTIC VALLEY

*-la decisione (che mi è costata non poche elucubrazioni e ore di meditazione:  
se vado qui succede questo ecc  
se vado lì succede quello ecc)  
è presa, sto con Gianni Bellini.  
Mirino l'ha presa direi piuttosto bene e tranquillamente.*

La Miramed, nella quale mi apprestavo ad entrare, era una ditta anfibia, poiché aveva un

---

<sup>2</sup> Mirino ero lo scherzoso nickname che avevamo da tempo immemore affibbiato a Chierici

doppio raggio di azione.

Da un lato si era creata (diamo a Gianni Bellini i giusti meriti) un suo parco clienti prevalentemente in Italia e nell'Europa Occidentale, e anch'io come free lance avevo contribuito a vendere alcuni dei loro prodotti nei miei vecchi paesi, ovviamente prodotti non concorrenziali con quelli Bellco e Dideco (per es. cateteri per dialisi peritoneale). Nella mia nuova posizione avrei dovuto entrare in contatto con una miriade di distributori, normalmente di piccola taglia, ed ovviamente crearne di nuovi dove eravamo scoperti, prevalentemente all'estero, perché l'Italia era seguita dal valente Mauro Mantovani (proveniente dalla gavetta fatta in Beckton-Dickinson, mirandolese DOC, sul cui distinto accento mirandolese farmacisti e medici transpadani scherzavano bonariamente).<sup>3</sup>

Fondamentalmente Miramed aveva aggiunto ai suoi vecchi prodotti ( i famosi tubicini, set per flebo e per trasfusione, il vero materiale di consumo ospedaliero) una gamma di filtri usa e getta per i centri trasfusionali e una produzione di sacche in materiale plastico speciale (EVA) per la nutrizione parenterale. Tutti prodotti monouso? No, c'era anche una piccola macchina per il riempimento automatizzato e controllato delle suddette sacche.

Ma attraverso la laboriosa e lungimirante azione del De Luca, nel pur breve tempo in cui era stato direttore, Travenol si era creata una altra serie di prodotti da fabbricare in Miramed per le necessità delle numerose filiali Travenol che il gigante di Deerfield aveva sparse per il mondo.

La Travenol francese aveva bisogno di sets speciali per dialisi peritoneale? La Travenol Germania aveva bisogno di sets speciali per la nutrizione parenterale pediatrica ed infantile? Ecc.ecc. l'elenco è lunghissimo: tutti venivano alla Miramed, come ad un benevolo sarto disposto a cucire abiti su misura. Di fatto non c'era conflittualità con i prodotti venduti da Miramed direttamente ed il successore di De Luca, lo svedese Jan Astrand, vegliava sulla tranquillità aziendale.

Nel momento del mio arrivo Gianni Bellini – pur sempre presidente onorifico della Miramed- era tutto preso dalla sua nuova creatura, la Diatekno, di cui tutti noi, gli stretti collaboratori in Miramed, eravamo piccoli azionisti, e perciò aveva mollato la presa sulla Miramed, per dedicarsi alla sua nuova creatura.

Purtroppo era comunque riuscito in modo inconsapevole, a creare un piccolo pasticcio che mi riguardava direttamente.

L'area manager della Travenol responsabile per l'Europa meridionale risiedeva a Roma, il Dott. Kework Devruscian, armeno della diaspora tripolina cacciata da Gheddafi, e lui era il responsabile delle assunzioni di managers per l'area, Miramed inclusa. Gianni Bellini, convinto giustamente che l'ok di Devruscian fosse una formalità e della necessità del mio impiego (grazie!) gli aveva venduto la mia candidatura ultrabene, ma magari "esagerando un po'" sulla utilità di avere in Miramed un esperto di vendite nei paesi dell'Europa orientale. Io non ebbi l'accortezza di rendermene conto nel mio primo colloquio con il boss romano, e gli dissi candidamente che, tranne che per qualche prodotto specifico, l'Est Europa non era l'area adatta per vendere prodotti "poveri"<sup>4</sup> come quelli di Miramed. Vidi sulla sua faccia un silenzioso sconcerto, subito metabolizzato, senza conseguenze negative.

Come al solito, Devruscian aveva ben altro a cui pensare nella sua veste di Area Manager ed inoltre Miramed generava grandi profitti per l'area, e lui se ne tornava a Roma soddisfatto per la visita mirandolese e carico di prodotti locali (il nostro prosciutto e il nostro parmigiano sono

---

<sup>3</sup> Deceduto tragicamente durante il terremoto del 2012.

<sup>4</sup> Esistevano produzioni locali che impedivano l'importazione di prodotti simili

sempre stati biglietti da visita formidabili).

In Diatekno la ambizione non celata di Gianni Bellini era quella- tra le altre- di soffiare almeno una parte del mercato dei disposables della dialisi est-europea alla Bellco, anche tramite i miei contatti. Per questo, ancora dai primi giorni in cui fui attivo nella mia nuova funzione, mi misi in contatto con il responsabile commerciale neoassunto in Diatekno. Tutto ciò era perfettamente legittimo, dal momento che Diatekno era un subcontractor della Miramed. Fu così che conobbi il funambolico Caliumi, un carpigiano con parentele giudaico-cristiane in quel di Trieste, un altro “macher” che sarebbe piaciuto alla penna di S.Bellow o di B.Singer. Aveva avuto una vita estremamente avventurosa nella marina mercantile, era stato prigioniero di Fidel Castro, aveva posseduto una piccola isola nei Caraibi, aveva lavorato a New York City, eccetera eccetera. In un viaggio in auto verso la meravigliosa Dubrovnik, agli inizi di ottobre, dove esponevamo all'annuale congresso nefrologico jugoslavo organizzato dal Dott. Molnar di Zagabria, lungo i tornanti della Jadranska Magistrala le otto e passa ore di percorso da Trieste a Babin Kuk<sup>5</sup> non gli furono sufficienti per raccontarmi tutte le sue peripezie.

Caliumi, tornato in Italia, era stato assorbito prima dall'effervescente ambiente carpigiano, aveva diretto un paio di maglifici e aveva finito diventando produttore di etichette per abbigliamento. Cosa lo avesse portato in contatto con Gianni Bellini non l'ho mai saputo; comunque non durò molto in Diatekno: non riuscì a dare a Gianni Bellini quello che lui pretendeva, cioè uno sviluppo considerevole del fatturato. Sì, perché secondo Gianni Bellini la Diatekno doveva diventare in breve una produttrice di sacche per soluzioni e di materiale di consumo per dialisi e cardiocirurgia, e abbandonare il ruolo di terzista per la Miramed. Vedremo più avanti come andarono le cose.

Il mio inserimento in Miramed fu molto agevole, anche perché conoscevo già alcuni dei personaggi principali, che in un modo o in un altro avevano militato con me in Dasco e in Bellco( per es. la valorosa Tersilla, che era sempre stata legata a filo doppio a Gianni Bellini, o l'amministratore Alberto Cavicchioli).

Con due personaggi chiave, nuovi per me, fu facile e pure gradevole avere a che fare. Giorgio Mari, il vero, leale, braccio destro di Gianni Bellini, l'esperto di fibre, era il responsabile un po' di tutto : ricerca di nuovi prodotti, tecnologia produttive, sterilizzazione ecc. Inoltre viaggiare con lui era un vero diletto perché era una formidabile carta da giocare coi clienti, data la sua preparazione scientifica, e potevamo nelle inevitabili lungaggini del viaggiare internazionale dedicarci al nostro hobby favorito, discutere di (in ordine di importanza) musica, filosofia, storia e politica.

E c'era il “curiale” ing. Franco Menarini, persona di affidabilità e precisione totale nella realizzazione di prototipi, che contribuiva fortemente al mantenimento degli standard di qualità dei prodotti Miramed in ambito internazionale, dove la diffidenza per il prodotto italiano era pur sempre fortissima.

Mi piaceva il ritorno alle origini, lavorare in una struttura dove i ruoli non erano ossificati, e si respirava una grande vitalità.

Il mio primo contatto internazionale fu il responsabile della Miramed spagnola (non era una filiale, dei privati utilizzarono il nome, consenziente Gianni Bellini), il catalano Ensenat, che, di rientro dalla mia abituale vacanza in Spagna, mi fermai a salutare a Barcellona, nel suo magazzino ufficio o ufficio magazzino, modesto, parsimonioso e collaborativo.

---

<sup>5</sup> Complesso turistico prestigioso alle porte di Dubrovnik

Riflettevo allora: mi mancavano i fasti della ricca emodialisi? No, assolutamente.

Alcune note di allora:

**“19.10.86**

*Cronache MIRANDOLESI*

*-tiriamo la carretta*

*-il nuovo ambiente è sicuramente molto eccitante e movimentato*

*-basta adattarsi ai vari umori e alle varie mentalità*

*-comunque il peso Bellco è stato tolto ed è stato un alleggerimento notevolissimo”*

*Il cambio di società è stato per il mio lavoro come una nuova sferzata di vitalità*

*L'ambiente è molto meglio, pieno com'è di gente più che sopportabile.*

*E' incredibile constatare il grado di mummificazione a cui eravamo arrivati alla Bellco*

Ero e sono tuttora convinto che non si deve restare in una ditta troppo a lungo: in prospettiva i tredici anni passati in Bellco erano stati troppi, e nel nuovo impatto con Miramed mi rendevo conto della validità di questa considerazione. Anche l'ambiente dei dispositivi ospedalieri è vasto e mi ero pericolosamente fossilizzato sulla emodialisi perdendo di vista altri campi per me un tempo familiari. Detto questo non erano certo tutte rose e viole.

Altre note:

**13.12.86**

*Attività di lavoro sempre più frenetica, ma dove si constata amaramente che la funzione è per l'80% indispensabile per eliminare confusione e disordine e solo per il 20% per risultati positivi.*

*Io resto in ufficio dalle 8 alle 20 ! (45 minuti scarsi di pausa per il pranzo) e 4 caffè:*

*tempo utile per concentrarsi su programmi costruttivi:*

*10 minuti al giorno*

*2 ore a rincorrere le persone*

*2 ore a ricordarsi di rincorrerne altre domani*

*2 ore al telefono a rincorrere i vari Travenoliti sempre assenti, ecc ecc*

*Ho l'impressione inoltre che il modello mirandolese si stia anche appannando più o meno velocemente: giochiamo sempre di più un ruolo secondario, i cui fili sono manovrati altrove.*

*La mia attività, che ben poco ha da spartire con eccitanti avventure culturali, ha bisogno di autentici “shock” ad intervalli - diciamo - pluriennali.”*

Intanto Veronesi incontrava un periodo di problemi familiari con il figlio Alberto, mentre almeno per tutto il 1986 la situazione nelle ditte circonvicine fu tranquilla: in Bellco Cosani se ne andò, Rimondi trovò un sostituto al sottoscritto nella figura del modenese Gatti, che vi rimase fino al 1991, a gestire il gestibile e a salvare il salvabile.

Nel frattempo Gambro era riuscita ad impossessarsi della gloriosa Hospal Dasco.

Ravizza aveva creato una fabbrica di linee per dialisi, la Haemotronics, e nascevano come funghi piccole ditte di subcontractors.

In casa Dideco Pfizer implementava i propri sistemi di management, con Chierici guardiano dei vecchi valori. Non ultimo dei suoi meriti era stato riuscire dove tante altre ditte europee avevano fallito prima, cioè entrare sul mercato americano, anche se non con tutte le gamme di prodotti, ma solo con l'autotrasfusione (aveva localizzato nella Società Electromedics un validissimo distributore).

Pfizer, fermamente intenzionata ad avere la gamma più completa di prodotti nel campo della cardiocirurgia ed affini, non aveva limitato gli acquisti alla Dideco, ma aveva acquisito la Shiley Corp, a Santa Ana, California, azienda fondata da un ex-Bentley, il quale aveva saggiamente aggiunto alla realizzazione di ossigenatori quella delle prestigiosissime e profittevolissime valvole cardiache meccaniche. Altro acquisto era stato la società tedesca Stoeckert GmbH di Monaco, produttrice delle migliori macchine cuore-polmone esistenti allora sul mercato. Aveva in contemporanea iniziato un delicato lavoro di integrazione commerciale, in tutto il mondo, delle esistenti strutture delle aziende sopramenzionate, all'origine estremamente diverse tra loro.

Sorin era già attiva nel campo delle valvole cardiache (a Saluggia) e stava espandendosi anche nel settore emodialisi, di cui più avanti dettaglieremo le gesta. Pacemakers e radiofarmaci la tenevano sufficientemente impegnata, anche se ben presto avrebbe messo un piedino a Mirandola acquistando la ditta Cortec da Veronesi & Co. (Co. come abbiamo già menzionato erano Fini e Mazzoli, gli spin-off di Dideco), per entrare nel mercato appetitoso della cardiossigenazione.

## E' DURA, MA SOPRAVVIVEREMO

Nella galassia Travenol, che significava Fenwall per i prodotti trasfusionali, Hyland per i prodotti da laboratorio, Baxter Labs per le care vecchie soluzioni saline che erano state il motore originario di tutto il resto, Travenol per l'emodialisi e la dialisi peritoneale, era sempre tempo di shopping. Ora l'occhio si era posato sulla gigantesca sequoia, carica di frutti succosi, più prossima, l'American Hospital Supply, e il suo portafoglio di ditte prestigiose, che quest'ultima era andata raccogliendo in un tempo abbastanza breve.

Due delle ditte di AHS avevano una cosa in comune: i loro prodotti erano concorrenti diretti di quelli realizzati nell'ambito mirandolese dalla Dideco, Bentley per l'ossigenazione, Haemonetics per i prodotti trasfusionali. Un'altra ditta di proprietà AHS, la Starr Edwards, produceva valvole cardiache: a Mirandola non si producevano valvole cardiache, ma comunque essa era un concorrente diretto della Pfizer, il boss di Dideco.

Queste ditte venivano a completare in modo ottimale in Travenol le gamme di prodotti esistenti.

L'acquisto fu "il fatto del giorno" per lungo tempo nel nostro settore, anche perché non succedeva spesso di assistere ad acquisizioni dove l'acquisito è più grosso dell'acquirente, e di fatto l'operazione fu molto travagliata, anche perché –a causa della legge antitrust americana – Travenol fu costretta a cedere il gioiello più ambito della acquisizione, l'Haemonetics, che divenne proprietà dei manager che vi operavano.

L'opera di digestione ed integrazione fu mastodontica e tenne occupato il gigante per lungo tempo.

C'era anche un problema non indifferente di branding e di nuovo logo, un ombrello per coprire tutto quanto, che nello stesso tempo difendesse i marchi così cari ai clienti ed esprimesse anche l'orgoglio del nuovo colosso.

Con la volontà di indicare il recupero dei valori delle origini fu scelto un brillante "Baxter" (royal blue) da spandere ovunque e lentamente soffocare gli altri vecchi nomi gloriosi.

A livello locale il boss romano Devruscian si trovava a doversi confrontare con un "problemino": molti anni prima il nome "Laboratori Don Baxter" era stato venduto ad una dinamica ed intraprendente famiglia triestina, che sulla fabbricazione e distribuzione di soluzioni fisiologiche in Italia aveva creato la propria fortuna.

La stessa famiglia aveva espanso la propria attività commerciale nei paesi dell'Est Europa e in Jugoslavia con il marchio Eurospital (ne abbiamo già parlato), era arrivata persino a costruire una fabbrica di disposables per emodialisi in Israele (la Migada Labs). Di conseguenza la attività produttiva iniziale era andata lentamente scemando, anche per i soliti problemi legati al mercato ospedaliero italiano e agli enormi crediti che le ditte avevano accumulato nei confronti della struttura sanitaria pubblica, e perciò la società, mentre aveva potenziato il ramo commerciale, era ben lieta di cedere le attività produttive.

De Luca allora era manager della ex-Travenol Italia, che d'ora in poi chiamerò Baxter Italia. Il suo e nostro boss Devruscian era sempre responsabile di tutta l'area europea meridionale (cioè oltre all'Italia, l'Austria, forse il Portogallo: le competenze geografiche a Chicago erano molto scarse, e da quel lontano osservatorio le nostre misere esistenze erano raggruppate nella mega area Europe-Middle East-Africa).

Tralasciamo i conflitti e i contrasti tra i due, di cui in Miramed non arrivava che una eco lontana. Baxter Italia aveva anni prima acquistato un fabbricante fiorentino di soluzioni fisiologiche, la Laboratori Bruzzesi e De Luca ebbe buon gioco – probabilmente scavalcando Devruscian – a far balenare a Chicago, dove contava innumeri amici, l'idea di comprare l'azienda triestina (solo la produzione di soluzioni, e non l'Eurospital, che non era in vendita), da accorparsi con il centro di produzione fiorentino. Infatti l'idea ebbe successo, gli americani comprarono ... un bidone, una azienda fatiscente ed ingovernabile, con problemi di personale, sindacali ed altro.

Ahimè, povero Devruscian !, anche lui aveva un grande capo negli USA, Mr Baez, del quale dovette subire la furia scatenata, quando in visita in Europa si rese conto di che acquisto si trattava.

Mr Baez ovviamente licenziò De Luca e si tenne Devruscian.

(Ma almeno un risultato l'avevano ottenuto, il nome Baxter era tutto loro anche in Italia).

Credo che siano riusciti a disfarsi dell'azienda triestina solo nel 1995.

Come antidoto allo stress generato da una grande pressione sul lavoro, creata dagli obiettivi di profitto e di fatturato, in Miramed avevamo implementato quella che era la nostra marca genetica, l'abitudine di farci di tanto in tanto una risata.

Spesso manager, impiegati e operai, alla macchina del caffè o la sera in pizzeria, ci prendevamo benevolmente gioco di tizio e caio; il nostro continuo contatto con "foreigners" in visita era anche fonte di provinciale ilarità.

Io mi ero fatto sulla parete dietro la scrivania una vera galleria di foto strane e ridicole, che mi aiutavano nei momenti bui.

Fu un periodo di intensi viaggi in paesi in gran parte a me sconosciuti: esordii in un brumoso autunno con un viaggio in auto prima in Belgio (contatto con i nostri distributori locali) e poi a Duesseldorf per una visita ad una interessante fiera del nostro settore, la gigantesca "Medika", grande borsa di contatti e prodotti a livello europeo ed extraeuropeo.

La affluenza (come in tutte le megafiere germaniche) era così grande che potevi ritenerti fortunato se trovavi un buco di alloggio in un raggio di 50-80 chilometri dalla sede fieristica: alloggiavi in un paesello della Rhur dove conobbi anche uno dei nostri potenziali distributori israeliani.

Questo chiassoso signore israeloamericano entrò nel ristorante dell'albergo indossando un paio di bretelle vistose e con un enorme sigaro; cenammo, tra lo stupore dei commensali germanici, condendo il saporoso piatto di oca alle castagne con ogni strale possibile in anglo-yiddish contro i tedeschi, Hitler e i nazisti. Lui era accompagnato da un riservato signore suo amico, che, scoprii più tardi, aveva scritto vari libri sulla storia degli ebrei in Germania, e che mi spedì per posta un opuscolo sulla antica sinagoga di Francoforte. Non fummo comunque cacciati dal ristorante, non facemmo affari, e poi persi di vista entrambi.

Io e Giorgio Mari ci recammo alla Baxter USA a Deerfield, in un gennaio pieno di neve, con dispendio di adrenalina a fiumi, jet lag, esercitazioni di guida nella sconosciuta area metropolitana di Chicago. Tornammo carichi di promesse di infinito business da parte degli americani, per poi constatare che si trattava di promesse fasulle.

Baxter Francia era invece uno dei nostri principali datori di lavoro, e la sua dislocazione

geografica ad ovest di Parigi, mi permise di visitare Chartres e Versailles nelle ore libere. Ma ero anche molto attivo nei rapporti coi nostri distributori diretti, non Baxter: nel sud della Francia avevamo a Montpellier uno dei nostri punti focali: un espatriato parigino, Michel Florent, ex Baxter, usava le nostre sacche nel suo laboratorio dove riempiva le sacche per la nutrizione parenterale che distribuiva nel paese, e le sue conoscenze a livello ospedaliero ci permisero di entrare in contatto con il brillante chirurgo gastrontestinale, Prof. Joyeux che poi divenne famoso per il suo viaggio a Medjugorije, sul quale scrisse anche un interessante saggio.

L'altro polo era a Tolosa, dove il nostro agente ed amico Pigot teneva i contatti con un altro laboratorio non lontano da Bordeaux, a Saint Emilion, consumatore delle nostre sacche.

Mari ed io approfittammo di una delle visite a Tolosa per visitare la tomba di San Tommaso l'Aquinate. Le nostre discussioni storico-filosofiche erano anche un antidoto allo stress causato dai continui problemi, di qualità, di sterilizzazione, di consegne. I risultati in Francia erano più deludenti sul versante dei nostri filtri per sangue e in generale dei rapporti con le banche sangue.

Facevo regolarmente la spola tra Mirandola e Monaco di Baviera. A Monaco, era la sede tedesca di Baxter con tutti i suoi business centrali e quelli collaterali ereditati dalla AHS<sup>6</sup>. La filiale si approvvigionava da noi di un sacco di prodotti speciali e per questo ero spesso accompagnato da Menarini, che gestiva con meticolosissima accuratezza le modifiche, i disegni dei prodotti e quant'altro.

Devo ricordare almeno due personaggi (entrambi scandinavi di origine): il primo, scomparso prematuramente e stoicamente attivo fino all'ultimo giorno, che gestiva una linea di prodotti per la nutrizione parenterale infantile, gentile ed ironicamente benevolente verso di noi. L'altro, attivo nella dialisi peritoneale, gestiva il rapporto con noi in modo più esplosivo e caotico, ma sempre ben disposto nei confronti delle nostre eventuali mancanze "mediterranee".

Mentre ero a Monaco ne approfittavo per visitare Peter Seidel, che era invece uno dei nostri agenti non-Baxter in Germania. Il suo ufficio era nelle vecchie stalle rifatte di una spaziosa fattoria bavarese, non lontana dalla città.

Avevamo anche buoni rapporti con una società tedesca, la Biotest, una società di medie dimensioni che aveva rapporti con le banche sangue in Europa, e alla quale fornivamo filtri. Il business Biotest era particolarmente buono in Austria, poiché lì potevamo contare su un collaboratore molto capace, il Sig. Szelianski, mentre in Germania e Svizzera era sicuramente perfettibile.

Grazie a Mr Hobbs, il direttore della Biotest in Inghilterra, avevamo sviluppato un po' di affari anche in questo dispeptico paese: me la ero anche cavata come dimostratore di filtri per leucociti in alcuni centri trasfusionali (l'uso era veramente semplice), dove ero stato sempre accolto bene, almeno perché riuscivano a capirmi.

Normalmente le mie visite in Inghilterra includevano una capatina alla Oxford Nutrition, nome pomposo per la ditta individuale, con elegante ufficio nel centro della vecchia città, non lontano da prestigiosi collegi, del vecchio collaboratore di Miramed Mr G. Hardy.

In Austria avevamo anche eccellenti rapporti con la ditta Leopold di Graz, produttrice di

---

<sup>6</sup> La già nominata American Hospital Supply

soluzioni nutrizionali, alla quale fornivamo sacche per nutrizione, e che era meta di miei frequenti pellegrinaggi sulla via della capitale.

Come al solito, facevamo affari in Belgio (specialmente con i centri trasfusionali attraverso la ditta Nootens) e non li facevamo in Olanda, nonostante grandi sforzi.

Nel Benelux la Baxter era decisamente ed inspiegabilmente contro di noi e non combinammo mai nulla, se non chiacchiere.

L'opposto si verificò in Scandinavia, coi collaboratori in particolare della linea Fenwal (sangue), i valenti Mr Dahl in Svezia e, in misura inferiore, Mr Faucald in Norvegia, il quale forse prediligeva il suo hobby di collezionista e commerciante di auto d'epoca.

Mettevamo a segno anche qualche vendita anche nei paesi dell'Est Europa : per lo più cateteri per dialisi peritoneale CAPD in Bulgaria, Polonia e Ungheria.

A questo proposito, durante un congresso internazionale al Lido di Venezia fummo protagonisti di un increscioso incidente. Stefano Bellini<sup>7</sup> era con me e, fattosi prendere dall'entusiasmo dell'avvenimento, si era messo a distribuire il nostro catalogo cateteri a tutti i congressisti, quando vedemmo una specie di erinni, o virago, avventarsi su di lui, per strapparglieli di mano. Subito dopo Stefano ebbe una reprimenda da uno degli organizzatori, e una diffida a continuare la distribuzione.

La signora inferocita altri non era che la canadese Sig.ra Lisa Hofmann- Zellerman, titolare della Accurate Surgical Instruments Corp. di Toronto, società nostra concorrente produttrice di cateteri ("Developers of the Leading Peritoneal Dialysis Catheters" riportava nel biglietto da visita), che andava strombazzando ai quattro venti che noi avevamo copiato i suoi cateteri, e ovviamente aveva trovato buon ascolto tra gli organizzatori, dal momento che noi non eravamo tra gli sponsors dell'avvenimento.

La cosa fu in seguito appianata, anche perché il vero sviluppatore scientifico di questo sistema di dialisi e dei relativi cateteri, nonché consulente della Sig.ra Zellerman, altri non era che il mio vecchio conoscente polacco Prof. Twardowski, emigrato a Kansas City negli USA, dove aveva trovato linfa per i suoi progetti.

Io ebbi un colloquio chiarificatore con lui, e lui acquistò la impazzante Mrs Zellerman.

Ovviamente, dove era possibile, cercavamo di affiancare al nostro business regolare qualche affare per la Diatekno di Gianni Bellini, dal momento che alla crescita di questa nuova realtà eravamo tutti in una certa misura interessati.

L'essere coinvolti nel settore nutrizione enterale e parenterale prevedeva la partecipazione alla mostra commerciale annessa al congresso annuale della società europea specializzata (ESPEN).

Fui presente già nel settembre 1986 a Parigi dove avevamo un nostro stand:

l'organizzazione seguiva il vecchio stile pragmatico instaurato da Gianni Bellini in Dasco/Bellco: partiva con un furgone carico di stand, apparecchiature, posters, dépliants e gadgets il responsabile della pubblicità (in Miramed era Alessio Bignozzi) spesso aiutato da un collega, che nel caso di Miramed era un po' il factotum aziendale, il gigantesco, mitico, efficientissimo Alfredo.

Andammo in auto a Parigi, io, Giorgio Mari e Stefano Bellini. In Savoia vedemmo uscire da una catapecchia un gruppetto di scuri immigrati, forse Turchi, e ci lasciammo andare al seguente commento : "Guarda dei savoiarda bruciati!". Tra tali amenità il viaggio fu lieve ; il

---

<sup>7</sup> Aveva da qualche tempo lasciato la Bellco ed era stato assunto in Miramed

meeting mi fu estremamente utile per orientarmi in un settore completamente nuovo, anche se esso fu funestato dalla situazione parigina (una lunga serie di attentati fondamentalisti), che comportava lunghi ed estenuanti controlli nel centro congressi a Porte Maillot da parte della polizia.

La cena aziendale la facemmo l'ultima sera del congresso alla sartriana Brasserie Lippe, seguita da una lunga passeggiata sul Lungo Senna che ci portò a scuriosare tra i lavori di allestimento della nuova galleria dei pittori impressionisti alla Gare d'Orleans: se fosse passata la polizia probabilmente avrebbe trovato da ridire trovando quattro strani personaggi arrampicati alle inferriate delle finestre del piano terra ad ammirare i quadri già appesi di Gauguin & co.

L'ESPEN si svolse a Barcellona l'anno successivo, il 1987:

io e Stefano Bellini raggiungemmo Barcellona sempre in auto. Stefano si occupava delle dimostrazioni e dei dettagli tecnici dei prodotti e stava con me nello stand.

Il viaggio d'andata fu abbastanza problematico, poiché Stefano, che soffriva delle alte temperature della stagione calda da aprile ad ottobre, per alleviare la canicola aveva equipaggiato la propria auto con una serie di delicati gadgets non previsti dal costruttore, sempre in un delicato equilibrio di funzionamento.

Infatti raggiunta Sanremo né gli alzacristalli elettrici, né l'aria condizionata vollero più funzionare, con la disperazione di Stefano, che il sabato pomeriggio si attaccò al telefono per raggiungere invano il suo elettrauto di fiducia. No way.

Viaggiammo nel fresco della notte settembrina, e questo gli portò sollievo. A Barcellona c'era già il nostro factotum Alfredo che poi gli rabberciò l'auto alla bene e meglio per il viaggio di ritorno.

Più o meno con la stessa squadra organizzativa fummo presenti a ESPEN Lipsia nel 1988 : io e Mari dopo una esaltante sosta a Bayreuth (era in atto la stagione wagneriana con il Tristan und Isolde ) e un avventuroso viaggio in auto nella DDR alla ricerca della tomba di Nietzsche e una rapida visita a Weimar arrivammo nella Lipsia decaduta di allora.

Il congresso non ci portò nessuna novità di rilievo: di per sé, la DDR era l'ultimo paese al mondo dove avremmo potuto vendere i nostri prodotti.

Nei paesi mediterranei dove è presente la talassemia come malattia genetica ereditaria, si tenevano congressi internazionali ad essa dedicati, e questi erano una occasione per pubblicizzare i nostri filtri per leucociti, contro concorrenti agguerriti. Partecipai ad almeno due congressi, in Sardegna e a Creta. In quest'ultimo il Prof. Sirchia<sup>8</sup> spese parole molto elogiative nei confronti dei nostri prodotti.

---

<sup>8</sup> E' stato anche Ministro della Sanità in un governo Berlusconi

## IN CINA PER LA MIRAMED

Inoltre all'inizio dell'estate del 1987 Gianni Bellini mi spedì nella Repubblica Popolare Cinese per sondare il terreno. Con le sue antenne sempre ben protese anche in ambito locale e provinciale aveva avuto l'informazione che la Camera di Commercio e l'Amministrazione Provinciale modenesi stavano organizzando un viaggio di prospezione commerciale in alcune province settentrionali della Cina, e le ditte interessate a partecipare avrebbero ricevuto pure un supporto di carattere economico.

Io espressi solo debolmente le mie perplessità, perché, rimbalzate dai paesi dell'Est europeo per lungo tempo frequentati, avevo sufficienti informazioni su quell'immenso paese per pensare che non esistessero possibilità per i nostri prodotti, almeno a breve periodo. Ma si sa, il gusto dell'avventura e la curiosità spesso vincono anche i dubbi più fondati e prendono il sopravvento.

La nostra delegazione comprendeva, oltre il capo cordata, che era uno scafato commerciante modenese esperto di macchine per la panificazione e che da anni operava sul mercato cinese con successo, una mezza dozzina di persone, operanti nei settori più disparati in area parmense-reggiano-modenese.

Arrivammo a notte fonda, dopo un viaggio massacrante, alla prima nostra meta, la metropoli di Shenyang in Manciuria, sede di acciaierie e miniere, cupa, fosca ed inquinatissima, con il suo sciamare di migliaia di biciclette a flusso continuo, impugnate da formiche vestite di grigio. Unimmo ai primi colloqui commerciali la visita ad un parco e una cena di alta qualità: dovetti constatare anni dopo che la squisitezza della cucina locale nulla aveva a che fare con la economica cucina ammannita dai ristoranti cinesi in Italia.

Era evidente che, ammesso ci fosse mai stata una richiesta per i nostri prodotti, essa sarebbe stata compensata dall'aquisto di granulo di pvc di grado medico<sup>9</sup> cinese da parte nostra. Riportai qualche chilo di granulo alla Miramed, ma le analisi risultarono tutte negative: esso era inutilizzabile secondo gli standard internazionali.

Il programma, a volte diluito, mi lasciò anche il tempo per una delle mie attività favorite in un paese sconosciuto: bighellonare.

E fu così che feci una scoperta eccezionale: si svolgeva in quel periodo a Shenyang una mostra regionale di prodotti ospedalieri alla quale mi precipitai, molto incuriosito. La presenza di operatori non cinesi era esigua, essendo la mostra dominata o dalla antiquata industria locale, o da trading companies di Hong Kong.

Tra queste spiccava quella rappresentante la Baxter in Cina: andai allo stand, mi presentai, lasciai anche dei cataloghi agli stupefatti agenti, i quali mi assicurarono che si sarebbero fatti in quattro per propagandare i nostri prodotti (della cui esistenza non avevano la più pallida idea, notare bene). Non ebbi ovviamente, tornato in Italia, nessuna reazione.

Da Shenyang, con un estenuante viaggio in treno della durata di 26 ore, andammo nella città portuale di Qingdao. Il cuoco sul treno pensò bene di alleviare la noia del viaggio lentissimo propinandoci tutta una serie di manicaretti, non sempre accolti con gratitudine, anche se

---

<sup>9</sup> Materiale indispensabile per lo stampaggio di componenti o prodotti finiti di plastica e per l'estrusione di tubo

eravamo sempre più conquistati dalla generalizzata cortesia della popolazione. Spesso nelle lunghe fermate in sconosciute stazioni giovani ed anziani scendevano dai vagoni per una corroborante ginnastica, mentre noi oziavamo distesi sui nostri divani-cucette.

Dall'inferno al paradiso: Quingdao era un gradevole centro di vacanze marittime, e dall'albergo si raggiungeva agevolmente la spiaggia per un bagno nel Mar Giallo. La città aveva conservato un'impronta europea in molti angoli, tenendo conto del fatto che era stata per molti anni la sede di una delegazione diplomatica germanica. Anche la vecchia fabbrica di birra in mattoni dal look teutonico era ancora operativa.

Non ebbi contatti di lavoro significativi. L'ultimo viaggio direzione Pechino fu svolto in aereo, non senza qualche preoccupazione nella fase di atterraggio su Pechino, per uno strano fumo bianco che usciva dalle grate di ventilazione. Ci fu spiegato che era fisiologico, nei primi prototipi del "Jumbino" della British Aerospace (è un piccolo quadrigetto): era problematico viaggiare con Air China, la quale collezionava a basso prezzo prototipi di nuovi aerei che le grandi industrie del settore cedevano a condizioni di favore, e i passeggeri fungevano da cavie.

Pechino era la nostra destinazione finale, da cui saremmo rientrati in Italia, e fu in gran parte occasione di una lunga, interessantissima visita a luoghi per allora privi di turisti (salvo qualche privilegiato locale): la Pagoda Blu, la Città Proibita ed altre svariate cineserie. Purtroppo, come spesso accade con esausti viaggiatori italiani all'estero, la loro stanchezza si trasforma in aggressività e maleducazione: avevamo tra noi un arrogante parmense, esempio da manuale, al quale promisi un buon cazzotto ben assestato, se non avesse piantato di "rompere" continuamente su .. l'organizzazione.. le qualifiche dei partecipanti.. e amenità di questo genere.

Rientrato in Italia con qualche esile prospettiva per il nostro futuro sul mercato cinese feci comunque una dettagliata relazione a Gianni Bellini e compagni, anche accompagnata da un primitivo video da me "girato" durante il viaggio.

## FINE DEL PERIODO PROPULSIVO

Con il 1988 si chiude il primo dei miei due periodi passati in Miramed, e cioè quello “propulsivo”, ricco di stimoli.

Nella galassia Baxter Miramed dava anche fastidio, poiché c'erano personaggi che avevano un interesse diretto a sostenere nostri concorrenti: per esempio, a parità di qualità, non riuscimmo mai a scalzare la giapponese Asahi come fornitrice di filtri per leucociti alla Baxter Fenwal sul grande mercato americano; inoltre certi settori aziendali non avevano tout court digerito l'acquisto di Miramed da parte della Baxter e remavano contro, anch'essi portabandiera di interessi concorrenti ai nostri.

Aggiungiamo che spesso c'era un obiettivo conflitto tra la filiale locale Baxter e il nostro /i nostri distributori, e che il fine tuning di questi contrasti e asperità prevedeva da parte mia viaggi continui e sottraeva tempo ad altri lavori, anch'essi necessari.

Inoltre era visto con qualche sospetto di natura finanziario – amministrativa il solito sistema mirandolese di scatole cinesi, per cui Gianni Bellini, presidente in Miramed, era anche un suo subcontractor, e chissà che altro, attraverso la Diatekno (che a sua volta aveva filiato una minisocietà chiamata Guparo).

A partire da quel periodo si fece strada nelle alte sfere di Baxter, in particolare nella mente di Mr Baez, l'idea che il miglior modo per risolvere i conflitti era VENDERE LA MIRAMED, cosa normale per un gigante che comprava e vendeva ditte in continuazione: tutti noi non eravamo per nulla preoccupati per una simile ipotesi, dato che ormai da più di due lustri le aziende in cui operavamo continuavano a cambiar di proprietà.<sup>10</sup>

Un tangibile segno di quanto sopra fu che Roma non mandò in Miramed nessuno a sostituire il valido Astrand, il quale aveva dato le dimissioni in seguito anche alle pressioni della moglie, che, da buona madrilena di classe, mal si compativa di vivere in un buco nebbioso come Modena. Ciò di fatto significò che Gianni Bellini riprese il timone del comando, e io mi resi conto che in un certo senso si trattava di un cambiamento considerevole.

Intanto lo scafato Caliumi se ne era andato dalla Diatekno, anche per una generalizzata incomprensione tra lui e Gianni Bellini. Fu sostituito da Nicoletti, che, come avevamo già menzionato, se ne era andato a sua volta dal servizio tecnico della Bellco.

La Diatekno, affamata di capitali, fu irrobustita dalla entrata come socio e gerente di Francesco Benatti, un parente acquisito di Gianni Bellini (Giuliana, la moglie di Benatti, era la simpatica responsabile del laboratorio chimico della Miramed).

Gianni Bellini rinforzò anche la struttura operativa della Miramed, introducendo il dott. Carlo Incerti e Marco Galavotti.

Il dott. Incerti, modenese, giovane elegante, cortese, di buon inglese, doveva chiudere una casella mancante, essendo in grado di dare una risposta medica, e non puramente commerciale (io) o tecnicoscienza (Giorgio Mari) ai tanti quesiti originanti dai nostri

---

<sup>10</sup> Da notare che comunque Baxter non riuscì mai a vendere la Miramed e se ne liberò solo nel lontanissimo e fantascientifico 2004, chiudendola!

eterogenei clienti. Riuscì anche assai bene ad adattarsi all'ambiente interno e a dare un contributo allo sviluppo di nuovi prodotti.

Il discorso fu completamente diverso per Marco Galavotti, mirandolese, fratello del Galavotti area manager della Dideco.

Marco aveva lavorato in Germania del Nord per la Dideco, settore ATS, con base ad Amburgo, con risultati non eccellenti, e veniva definito "Deutsche Mark" per la sua buona conoscenza del tedesco. Ebbi l'impressione che la Dideco fosse ben lieta di disfarsene; resta il fatto che in generale avere una persona in più da mobilitare in paesi germanoparlanti, (ovviamente attivo anche per la Diatekno), poteva diventare una cosa positiva.

Purtroppo la realtà ebbe ogni possibilità di dimostrarmi il contrario: aldilà della sua conoscenza del tedesco, giocavano in negativo per Marco la sua assoluta incapacità di organizzarsi e di valutare l'importanza e il ruolo delle persone con cui entrava in contatto. Riuscì in modo soddisfacente solo a far partire un programma di fornitura di materiale per dialisi della Diatekno all'Ungheria, anche perché io potevo monitorare lo sviluppo della situazione, grazie alle mie vecchie conoscenze magiare (il programma di fatto era in sostituzione di analoghe, mancate, forniture di Bellico).

Come spesso accade in persone con questo quadro caratteriale, era anche inquieto e incapace di fissarsi su un ruolo o una attività specifica, e con grande mio sollievo presto se ne andò.

Nelle mie note di allora diventano sempre più insistenti i cenni diretti al progetto di vendita di Miramed.

Sulla carta Miramed poteva essere un boccone appetibile, ma l'ostacolo insormontabile per ogni potenziale acquirente era che l'interesse fondamentale di Gianni Bellini in quel momento era di vendere in coppia con Miramed anche la "sua" Diatekno, per passare ad ulteriori iniziative.

Note:

**"20.4.1988**

*Tutto tace sul versante delle cronache mirandolesi: solo Mirino lascia la Dideco, in fase di riorganizzazione, per non farsi "burocratizzare", dice lui.*

*Bravo lui che riesce a disporre di cambi e alternative senza fine"*

**"26.5.1988**

*Cronache Mirandolesi*

*Il paesucolo si sta come rattappendo di nuovo.*

*Le realtà "booming" si stanno consolidando.*

*C'è rassegnazione/attesa.*

*G.Bellini è l'unico in questo momento a mostrare una certa vitalità imprenditoriale*

*A.Chierici ha abbandonato la Dideco per i lidi romagnoli".*

Si, veramente il Chierici ci lasciò per un periodo limitato, ma per poi ritornare, anche dietro sollecitazione di Pfizer, che nel frattempo aveva creato un progetto organico per amalgamare le sue attività in una unica società, con appunto Chierici come direttore generale.

Sempre a proposito della vendita di Miramed nelle note di allora c'è tutto l'eco di proposte e controproposte, fra cui quella caldeggiata dal management di Miramed, incluso il sottoscritto, di un Management Buy-out della società.

Note:

**28.12.1988**

*In Miramed c'è un profondo senso di disgregazione: chi comanda, tutti e nessuno ?  
C'è un disegno dietro a tutto ciò?"*

Tutto ciò continua nel 1989, annus mirabilis per tutti gli stravolgimenti politici che esso apporterà in Europa, con l'inizio del disfacimento del sistema politico dell'Europa Orientale, ecc, e mirabilis anche per stravolgimenti aziendali nell'area mirandolese.

Note:

**20.1.89**

*Cronache-Mirandolesi-PlasticValley*

*Situazione quanto mai caotica.*

*Nessuno lavora più in modo finalizzato*

*c'è solo incertezza e confusione*

La criticità della situazione si acutizzava: io mi trovavo in una situazione difficile, poiché dovevo difendere molteplici interessi, del mio datore di lavoro (Baxter), delle mie poche azioni in Diatekno nonché concretizzare le legittime aspettative mie e dei miei colleghi (Cavicchioli, Mantovani, Incerti, Mari e Menarini), che con un ben progettato management buy-out volevano entrare in possesso dell'azienda Miramed.

Gianni Bellini era naturalmente contrario.

Fuori di Miramed la sua piccola galassia aziendale Diatecno-Guparo aveva recentemente visto l'annessione di un'altra minuscola ditta situata a Medolla, la Miren, dell'Ing. Frigato, produttrice di reni artificiali, apparecchiature non dissimili da quelle prodotte negli stabilimenti mirandolesi di Dasco e Bellco, dove Frigato aveva lavorato in precedenza. Gianni Bellini aveva ridenominato le tre aziendine "Carex European Group", era entrato in contatto con la società giapponese Nissho e la tedesca Braun per offrire a loro Miramed e Carex insieme. La stampa locale documentava questo tourbillon di ipotetiche acquisizioni.

Anche la olandese Organon<sup>11</sup> era interessata all'acquisto di Diatecno.

L'esigenza di pubblicizzare la Miren aveva spinto Gianni Bellini a far partecipare Miramed al congresso annuale dell'EDTA<sup>12</sup>, anche se l'interesse di quest'ultima per la manifestazione era veramente minuscolo. A Goeteborg (dove appunto si svolgeva il congresso con annessa mostra commerciale) Gianni Bellini aveva di fatto già selezionato uno svedese, che nei suoi calcoli doveva gestire il lato commerciale di Carex, Olaf Milveden, con il quale eravamo stati in contatto in precedenza per altri motivi.

Per me e il resto dello staff Miramed non era prevedibile nessuna collaborazione futura con la nuova Carex. Si addivenne ad una separazione profonda tra Miramed e Carex, ufficializzata dalle dimissioni di Gianni Bellini dalla Miramed all'inizio di settembre, dovute

---

<sup>11</sup> Organon era una ditta olandese di medie dimensioni attiva prevalentemente nel campo della filtrazione (BTC e dialisi)

<sup>12</sup> Il Congresso della Società Europea Dialisi e Trapianti, sede storica delle fortune di Dasco e Bellco

anche ai suoi tentativi di vendere la Miramed non coordinandosi con Devruscian. Aveva provato prima a vendere alla tedesca Braun e poi alla giapponese Nissho-Nipro, con una visita in Giappone e un incontro con il mitico Mr Sano, il “divino”CEO della ditta nipponica, ancora senza successo.

Io mi trovavo nell'assolata Gerusalemme per un congresso mondiale di ematologia, ospite di Travenol Israel: Giorgio Mari mi telefonò subito. Per lo staff Miramed nulla cambiava, il progetto di MBO era sempre valido e ora acquistava maggiore chiarezza. Tersilla, la fedelissima di Gianni Bellini, all'inizio dell'anno successivo dimissionò e passò in Carex.

Quasi all'unisono con questo magma aziendale giungevano le notizie del disfacimento del vecchio impero sovietico, al quale ero stato vincolato per lungo tempo da legami di business. Baxter aveva anche inviato a Roma un simpatico americano, molto alla mano, Mr A. Mollenhauer, il quale, fra gli altri compiti, doveva assicurare la localizzazione di un nuovo responsabile per la Miramed, dato che il personale interno era troppo compromesso con la passata gestione.

Note:

### **22.12.89**

*il pomeriggio del 22 è confuso (sullo sfondo le tragiche notizie della sollevazione popolare in Romania); io sono impegnato a discutere con A.Mollenhauer i problemi della Baxter Germania*

### **27.12.89**

*Piccole -Cronache-Aziendali*

*Fitte discussioni con lo staff Miramed alla luce del prevista MBO:*

*come al solito, i vari Mari, Cavicchioli, Menarini sono molto più malleabili quando sono affrontati uno per uno con argomenti razionali.*

La mia attività all'estero mi aveva portato, come avevo già anticipato, in Israele all'inizio di settembre. Gerusalemme di per sé fu una esperienza interessante, Travenol Israele mostrò una grande ospitalità: il caso volle che la nostra referente, Sarit Rotem, esperta nei contatti colle banche sangue locali, fosse la nipote di Sergio Tofano (vi ricordate il Signor Bonaventura?). L'occasione era il congresso mondiale di ematologia: in una buffa visita a Gerusalemme Est insieme al funzionario Baxter responsabile della plasma separazione (l'ennesima mucca da mungere per la Baxter) e al responsabile europeo della Cobe (allora la leader mondiale nelle apparecchiature per separazione di componenti ematici), quest'ultimo, anche per la sua “visibilità” di cicciottello in tenuta britannica, fu assalito da due scippatori palestinesi che non riuscirono a rapinarlo solo per il nostro pronto intervento.

Sempre in compagnia del funzionario Baxter, che fra parentesi era un ebreo belga, assistemmo nell'anfiteatro all'aperto alla Porta di David ad uno spettacolo folcloristico serale: lui si diletta di raccontare ogni tipo di barzelletta, in particolare in una luce antitedesca, e successe che quella sera proprio una coppia di attempati germanici fosse seduta sul gradino sottostante al nostro mentre lui sfoderava il suo pezzo forte, quello del bus di turisti israeliani che si perdono in Germania (se non la sapete ve la racconterò un giorno, è bellissima). Ovviamente essi udirono e la loro reazione fu sdegnata, mentre noi ridevamo a crepapelle.

Durante il mese di ottobre andai a visitare la filiale sudafricana di Baxter, la SABAX, nei dintorni di Johannesburg, con una puntata a Città del Capo, perché lì viveva e operava la signora che si occupava, con successo, dei nostri prodotti: inutile aggiungere che lei fu contentissima che qualcuno di Miramed si fosse ricordato della loro esistenza, data la loro lontananza e perifericità.

Viaggiare mi aiutava ad equilibrare il senso di apprensione creato dai continui subbugli all'interno della ditta.

In quel periodo arrivò finalmente il nuovo gestore della Miramed, mandato da Roma, il Noccioli, reduce da un periodo di lavoro presso uno stabilimento Baxter in Francia come responsabile qualità..

Intanto si era scatenata una serie di sconvolgimenti aziendali, acquisizioni, cessioni, in tutto il biomedicale mirandolese.

Pfizer aveva deciso di riallineare tutte le attività delle sue società attive nel settore, l'americana Shiley, la tedesca Stoeckert, l'italiana Dideco, conferendo alle proprie filiali più importanti il compito di curare le vendite dei prodotti.

Il quartiere generale per l'Europa era a Staines, non lontano da Londra, e Chierici fu ben lieto, dopo le noie romagnole, di ritornare nel settore, riorganizzando, ristrutturando, fondendo, governando da Londra l'intero continente.

In quel periodo il mio unico contatto con la Dideco era Domenico Scarfi, il capo del personale, mio vecchio collega Bellco, il quale mi contattò più volte per farmi capire che, dopo il mio rifiuto a suo tempo di entrare in Dideco (allora decisione saggissima), la porta restava pur sempre aperta.

## 1990 - UN NUOVO PLAYER, SEMPRE PIU' IMPORTANTE

La Sorin, azienda piemontese nata all'ombra di una centrale atomica e per anni attiva nella cardiostimolazione e nei radiofarmaci, aveva già mostrato da anni il proprio desiderio di espansione e approfondimento nel settore dialisi e cardiovascolare. La Fiat era entrata e uscita dal suo capitale sociale, e aveva insegnato quali arti di p.r. erano necessarie a Roma per assicurarsi pingui fondi statali per la realizzazione di progetti ad alto contenuto avveniristico (ahimè mai realizzati). L'esempio più eclatante per Sorin era stato il progetto detto "cuore artificiale", per lustri veleggiante nell'iperspazio e mai concretizzato. Dopo alcune "fiacche" puntate nell'emodialisi e ossigenazione con l'acquisto del settore dialisi della Bentley, la Sorin già nel 1987 (allora controllata dalla Snia, a sua volta controllata dalla Fiat) aveva realizzato una joint venture con Enichem appropriandosi del 50% del capitale di Bellco. In seguito effettuò il passo decisivo proprio all'inizio del 1990 con l'acquisto del restante capitale della Bellco dal parastato. Il boccone era succulento, il prodotto acquistato era una felice miscela di tecnologia e di portafoglio clienti. La Bellco, nata con lo stellone, diversamente da tutte le altre realtà locali, riuscì anche in seguito a tenere la testa pensante a Mirandola, e a non essere costretta a trasferirla agli ostici piemontesi.

E gli altri personaggi a noi ormai ben noti ? Dov'è finito Veronesi dopo aver lasciato la Dideco ? Ma certo, a creare l'anti-Dideco ! Aiutato da chi ? Ma sempre da loro, la Sorin. Ovviamente Veronesi aveva un forte obbligo di non concorrenza con la Pfizer, e tutto fu operato nell'anonimato più assoluto: due personaggi chiave furono convinti ad uscire dalla Dideco, e a trasformarsi in piccoli imprenditori, il Mazzoli, che aveva curato il lancio dell'ossigenazione in Dideco dall'inizio, e il mitico Ing. Massimo Fini, bolognese maritato a Mirandola.

I due avevano buoni prodotti in tasca (in particolare un innovativo ossigenatore a membrane) e li realizzarono nella loro minisocietà Cortec,<sup>13</sup> che supportata dalla rete commerciale della Sorin cominciava a creare qualche problemino alla Dideco.

Vi ricordate che alla uscita dei vecchi soci dalla Bellco, Lucio Gibertoni non era salito sul band-wagon di Dideco ? Dopo varie peripezie minori aveva ripreso ad occuparsi di un'altra linea di prodotti che all'inizio degli anni settanta lui aveva curato in casa Dasco insieme al Sig. Callagher, esperto milanese del settore, e che allora, dopo qualche tentativo coronato dal successo, era stata abbandonata per defezione dello stesso Gibertoni verso la Bellco. La ditta si occupava della produzione di disposables per anestesia e rianimazione (tra cui i famosi "nasi artificiali").

Incontratolo, mi dichiarò papale papale "E 'sta volta nessuno potrà dirmi che questa ditta è di Veronesi": povero Gibertoni, tutti al Caffè Pico di Mirandola<sup>14</sup> sapevano che alle sue spalle c'era il grande Mario e stava per nascere la DAR. Qui in realtà il Grande Mario, libero da pastoie contrattuali, fu ben presto il commander-in-chief dichiarato e divulgato.

---

<sup>13</sup> Abbiamo già accennato alla Cortec, quando parlavamo della tempesta Veronesi-Chierici

<sup>14</sup> Uno dei centri nodali di scambio di informazioni a Mirandola

Ben più modesta era la nostra sopravvivenza in casa Miramed.

Note del tempo:

**31.1.90**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*Tutto si evolve secondo le più fosche previsioni: dovremmo vederne delle belle!!*

**24.2.90**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*ancora la più nera incertezza:*

*i Giapponesi sembrano comunque scontati*

Erroneamente (mi riferisco ai capitoli precedenti) all'inizio del 1990 si dava per scontato l'acquisizione della nostra società da parte dei giapponesi della Nissho, che mai si materializzò. Il già menzionato boss giapponese Mr. Sano venne anche una volta alla Miramed, ma non si mostrò particolarmente interessato, se non al sistema di grondaie e sottotetti del nostro edificio, che lo affascinarono.

Note:

**5.4.90**

*I giapponesi non arrivano più!*

*E tutto torna come prima.*

Gianni Bellini, che avrebbe potuto beneficiare di tale acquisizione giapponese, cambiò rotta e si concentrò sul consolidamento e sviluppo di Carex rinforzando i componenti Guparo, Diatekno e Miren. Lui rilasciò anche in interviste sui giornali locali delucidazioni dettagliate sui suoi progetti.

Questo progetto generò anche una mini immigrazione triestina dalla fatiscente Laboratori Don Baxter alla Carex, ma date le diversità "climatiche" gli asburgici non misero radici. In Miramed intanto regnava una calma solo apparente: il gruppo di miei colleghi che chiamerò "ingrati" stavano progettando una fuga in massa: il motore di questa decisione veniva da fuori.

La società Cremascoli-Anpax di Milano, grande distributore di prodotti per ortopedia e per banche sangue, cercava di investire nel pool mirandolese e aveva contattato gli "ingrati" per mettere in piedi un piccolo centro di produzione di filtri per leucociti, in concorrenza con Miramed. La minisocietà venne battezzata Biofil.

Con me si comportarono malissimo: non ho mai capito perché non mi abbiano informato del loro progetto, anche se in definitiva in questo modo mi fecero un favore.

Uscire dall'azienda Miramed, far partire la Biofil e chiuderla: tutto successe in uno spazio di tempo brevissimo (un paio di anni). Di loro solo il tecnologo Giorgio Mari si salvò trasformando l'azienda ormai finita in una succursale della Fresenius, cosa che è tuttora.

Note:

**27.10.90**

*Piccole Cronache Mirandolesi*

*Tutti via Cavicchioli*

*Mantovani*

*Mari*

*Incerti*

*alla Anpax-(Cremascoli)*

*F. Menarini va per conto suo (-> Gianni Bellini).*

Io nell'autunno venni contattato di nuovo dalla Dideco, da Scarfi avallato dal Chierici londinese, per sostituire Bassoli come responsabile dei mercati dell'Est Europa (URSS inclusa): la cosa mi piacque subito, dato che in gran parte si trattava per me, arricchito da anni di altre esperienze, di rituffarmi nel mio passato cardiocirurgico e aferetico (con la aggiunta della autotrasfusione, della quale io avevo solo intravisto gli albori).

Come mai Bassoli, che aveva raccolto la mia eredità nel settore separatori cellulari con notevoli successi (lui era un buon tecnico del settore) aveva "cessato" il rapporto con la Dideco? Il personaggio era ambiguo e poco affidabile: spesso mi aveva contattato in Miramed per chiedermi cose come: "Tu che li conosci bene, io in Ungheria farei così o così ecc". Ogni volta io gli avevo dato il mio spassionato giudizio, per poi scoprire regolarmente che lui aveva sempre fatto il contrario.

La causa principale del suo allontanamento fu che il buon Bassoli per gonfiare il fatturato in URSS aveva creato una montagna di crediti, che si rivelarono inesigibili e dovette gettare la spugna.

Non prima di aver introdotto il vecchio Nicoletti (reduce da una esperienza ovviamente deludente in Diatekno) in Dideco come responsabile del marketing.

Due parole riguardo al marketing della Dideco: la posizione era critica e volatile. Tutti ci avevano provato con durate non superiori all'anno solare. L'immigrato parmense Contini qualche mese, il vecchio Gianchie pure; Nicoletti, lo vedremo in seguito, durerà anche un anno scarso. Inoltre Chierici al suo rientro londinese aveva sottratto al marketing di Dideco a Mirandola molte delle funzioni più importanti, unificandole con quelle delle altre società del gruppo e risultando lui il capo-ombra del marketing del gruppo.

Note:

**10.12.90**

*Il dado è tratto!*

*Mi sono stufato di Miramed e della sua mancanza di prospettive*

*Vado in Dideco a partire dal febbraio-marzo del 1991*

**12.12.90**

*L'anno si è caratterizzato come un anno di contrasti sul lavoro:*

*- contrasti con Tersilla per la sua problematica mentale*

*- contrasti con il gruppetto degli "ingrati" (Mari, Incerti, Cavicchioli) che volevano scaricare sul sottoscritto una serie di responsabilità*

*- contrasti col nuovo pseudo-direttore, Noccioli, per la sua incapacità di gestire anche solo superficialmente la realtà della Miramed in un modo che tenesse conto delle legittime pretese di chi ci ha lavorato per anni.*

*Gianni Bellini intanto nella sua nuova CAREX sta trasportando un numero considerevole di impiegati Miramed, sfruttando appunto la mancanza di una strategia in Miramed.*

Come succede spesso nei cambiamenti di lavoro e di ditta ci si gode anche un periodo di quiete (le preoccupazioni che prima ci tormentavano sono azzerate) e insieme di eccitazione per le sfide future. Si inizia a studiare a fondo l'azienda dove si deve ricominciare.

Verso la fine del 1990 fui contattato da un mio vecchio e sfortunato amico, Checco Galavotti, il quale, reduce da una infelice iniziativa nel commercio e vendita di mobili dove aveva bruciato i risparmi di una vita, cercava ora disperatamente un colpo gobbo per ripartire. Eravamo in piena ristrutturazione della disastatissima economia della ex-DDR, dove aziende moribonde e cotte erano nelle mani di una Treuhand costituita appositamente per accelerarne la vendita ad aziende tedesche o straniere.

Checco mi disse di avere un collegamento preciso con un tirolese che faceva di professione il broker di aziende e si appoggiava presso uno studio di engineering di Bologna dove lavorava anche un mio vecchio compagno di liceo, nonché figlio del mio maestro elementare, l'ing. Malagola.

Il tirolese aveva tra le mani la cessione della Keradenta a Radeberg presso Dresda e Checco mi chiese se per caso la conoscevo.

Certo che la conoscevo: avevano comprato, per un tozzo di pane più qualche promessa, la licenza di fabbricazione dei filtri capillari per dialisi della Dow Cordis americana (una delle prime aziende a produrre filtri capillari, usando le fibre Dow e non quelle tedesche occidentali) e avevano montato una linea completa di sterilizzazione, dove avevano anche iniziato ad usare una fibra alternativa prodotta dal Kombinat chimico a cui erano affiliati, che era a sua volta il "nipote" del vecchio stabilimento anteguerra della Bemberg.

Checco mi chiedeva in sostanza, data la mia esperienza, di controllare sul sito la validità della cosa, e di cercare di cointeressare la Baxter per un acquisto dell'impianto. Checco e lo studio di engineering di Bologna potevano anche fornire una parte del capitale necessario alla acquisizione.

Mi recai a Radeberg, in un Dicembre pieno di neve: l'impianto c'era tutto e funzionava. Parlai con l'ing. Haaser, triste e depresso come tutti i suoi colleghi, perché -giustamente- fiutava la fine della loro società.

Da Baxter ricevetti solo buone parole e qualche nebulosa promessa. Anche Cremascoli a parole era interessato, ma alla fine il progetto non si materializzò e l'Europa perdette probabilmente una fonte alternativa di approvvigionamento di buoni filtri economici per dialisi. Checco rimase segnato da questo, che lui vedeva come l'ennesimo buco nell'acqua: lo riperdetti di vista, dato che dopo qualche settimana mi buttai a capofitto in Dideco. Purtroppo, soffriva di una severa malattia cardiaca, spirò dopo qualche mese.

## 1991 - CHI SI RIVEDE: L'EST EUROPA

Il quadrante della situazione:

Note

### 7.1.91

*Piccola -Cronaca-Aziendale*

	-----→	G.Goldoni Dideco	
(ex)			
Miramed	-----→	F Menarini (Carex)	
		indirettamente	
		A.Cavicchioli	
	-----→	G.Mari	
		M.Mantovani	Biofil
		C.Incerti	

### 31.1.91

*Nel grande rivolgimento mondiale giornate di pace e tranquillità dovute al cambio di lavoro: resto in Miramed fino a fine febbraio alle mie condizioni: è una piccola pacchia.*

*D'altra parte, dopo ci sarà da sudare sette camice, per cui è una giustissima compensazione*

Il primo impatto con il nuovo ambiente di lavoro fu alla fine di febbraio, e, ahimè, dovetti rendermi conto immediatamente che la vecchia legge di Gasparini-Trazzi, che ci voleva brillanti collaboratori sul mercato e tonti esecutori di ordini all'interno dei muri aziendali, in Dideco viveva a vele spiegate.

Lontano il grande capo Chierici, di fatto l'attività commerciale era nelle mani di Contini, come Direttore Commerciale Italia e Export, supportato dalla sua energetica segretaria, il quale aveva interpretato a suo modo la direttiva chiericiana, per cui mi trovavo a dover spartire la torta est-europea con un nuovo personaggio, il Sig. Scarpaccio, di provenienza Motori VM di Cento di Ferrara, per cui io avrei dovuto occuparmi dei miei vecchi paesi, e lui dell'URSS, magari lasciandomi una fumosa supervisione su tutta l'area.

Inoltre il povero Scarpaccio non voleva (e in questo gli davo ragione) trovarsi due capi sul collo, anziché uno.

Qualcosa nella riorganizzazione post-bassoliana era andata storta e si mostrava in tutta la sua evidenza la inadeguatezza di Contini a gestire la situazione (inadeguatezza già presente ai tempi di Bassoli), ma nelle lunghe trasferte dei mesi successivi questo caos di competenze non mi disturbò più di tanto; mi eccitava invece rientrare in contatto con problematiche a me care, la rivisitazione di luoghi e persone note, la difesa di un obiettivo di vendite ambizioso. Inoltre, fortunatamente, Scarpaccio ed io potevamo contare su due segretarie di supporto molto in gamba, Roberta e la Sig.ra Abboretti.

Qualche riflesso di queste bagatelle aziendali nelle mie note di allora riflettono il rimpallo di competenze e l'assenza di un chiaro disegno precostituito:

### **20.2.91**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*Il primo contatto con la nuova realtà di lavoro: alla prossima puntata il commento*

### **21.2.91**

*il 27.12.90 c'era stata una riunione di famiglia con vari personaggi e Alberto Chierici: la sua versione è ribadita, cioè URSS come primo obiettivo, e il junior ad occuparsi degli altri paesi. Telefonata a Emilio Contini che trova delle scuse per colloquiare sui dettagli operativi (io sono ancora in Miramed, questo può dare luogo a "mormorii mirandolesi"?)  
-perplexità mentale da parte mia*

*La realtà è un'altra: Emilio Contini vuole tenersi tutta l'area per sé e avere due Area Managers strutturati alla "stupidi in ditta, e furbi fuori", cioè due personaggi da trattare alla stregua di sbarbatelli entro le 4 mura della ditta, e che invece diano fondo alle proprie qualità, quando sono fuori (ammesso che una teoria del genere possa mai funzionare).  
Io ora comincerò il mio itinerario esplorativo nelle varie Ungheria, Polonia, Cecoslovacchia ecc.: su questo posso essere d'accordo, ma domani mi ripiglio tutto.*

*Si tratta solo di controllare se questa idea è tutto farina del suo sacco (o c'è Alberto Chierici dietro: ma allora che necessità c'era che si sbilanciasse con me prima sull'URSS ?)*

### **18.3.91**

*Piccola-Cronaca –Aziendale:*

*Esprimo ad Alberto Chierici tutte le mie perplessità sulla situazione attuale: inoltre la TORTA è troppo piccola (per 2/3 persone)*

### **10.5.91**

*Piccola-Cronaca –Aziendale:*

*Ristrutturazione (mossa anche da Scarfi) per cui a piccoli passi dovrei riprendere il controllo su tutto*

*Vedremo se funzionerà.*

*Piccola-Cronaca –Aziendale:*

*Carota e bastone:*

*-in periodo di discussione First Quarter Review*

*Latest Estimate*

*Budget '92*

*sulla carta mi vengono riconosciuti i miei diritti.*

*-ma poi mi vengono negati giornalmente nelle piccole cose: che fine ha fatto la autonomia del dirigente?*

*Tempi di battaglie innanzi a noi.*

Avevo un sacco di lavoro preparatorio da fare, per esempio fare training sulle linee di

prodotto e sulle problematiche chirurgiche e mediche, che avevano avuto uno sviluppo molto rapido nel periodo della mia assenza dalla cardiocirurgia.

In definitiva in Bellco io mi ero occupato solo dei prodotti Dideco per Aferesi, e non di cardiocirurgia e di autotrasfusione.

Quest'ultima era stata una vecchia idea cullata in modo fallimentare dalla Bentley (il loro kit era pericolosissimo per il paziente) e che aveva avuto, grazie anche all'opera della Soc. Haemonetics, uno sviluppo tumultuoso.

Fare training sui nuovi prodotti voleva anche dire conoscere tutto il mondo Pfizer, che includeva una prestigiosa linea di macchine cuore-polmone della Stoeckert.

La vendita delle valvole cardiache Shiley ci era invece preclusa, e questo si rivelò alla fine un buon affare dato che la Pfizer con le valvole Shiley incappò in uno scandalo terribile.

Io volevo continuare ad implementare la mia vecchia tecnica operativa dei tempi di Bellco: data la complessità tecnologica dei prodotti avrei sempre di più coinvolto i product managers e product specialists in viaggi di dimostrazioni tecniche e contatti con gli utilizzatori finali, al mio fianco. In Dideco essi facevano capo al Marketing, e al momento i rapporti tra Nicoletti, capo del marketing, e Contini erano soddisfacenti per cui non ci furono problemi.

Questi specialisti erano un vero asset per la Dideco: se la cavavano bene con l'inglese, erano profondi conoscitori dei prodotti e del loro utilizzo.

Andrea Menghini, il product manager cardio, era in altre faccende affaccendato, ma i suoi assistenti Franco Poletti e il giovanissimo Fulvio Acquafresca furono preziosi per la cardio ossigenazione.

Remo Giovannini "era" l'autotrasfusione in persona e nel settore aferesi mi furono utilissimi l'ambizioso Andrea Zanella, product manager Blood e il neoassunto bolognese, Marco Fantoni.

Data la mia conoscenza della logistica di quei paesi che certo non abbondavano in confort essi viaggiavano volentieri con me, e non fui mai trattato come il "parente prossimo del gran boss che sta a Londra", ma come un "vecchio collega" che si era guadagnato le stellette sul campo.

Anche nell'area una buona parte dei personaggi commerciali che li bazzicavano erano mie vecchie conoscenze, ma purtroppo Bassoli aveva un po' compromesso la situazione, affidando a distributori locali grossi compiti promozionali e vincoli pesanti alla nostra libertà di movimento.

Io in passato ero sempre stato contrario, anche perché non ne vedevo l'utilità, e in questo modo ci privavamo di una grossa fetta di profitto che invece di essere investita in utili attività locali entrava nelle tasche dei nostri distributori.

Vienna pullulava di ditte che avevano fatto da ponte con le autorità sanitarie oltre cortina: Bassoli aveva scelto Duschek, un vecchio marpione ammanicato con la maggior parte dei cardiocirurghi ungheresi e la cui più grande specialità era accompagnarli ai meeting internazionali. Lui riusciva immediatamente antipatico al sottoscritto per i suoi commenti ironici sulla nostra attività e per essere potenzialmente conflittuale, dati i suoi legami con altre ditte nostre concorrenti. Lui inoltre non vedeva naturalmente di buon occhio il fatto che io ricostituissi legami diretti con i chirurghi, buona parte dei quali erano anche mie vecchie conoscenze.

La situazione cambiava enormemente nel settore Blood Treatment. In Ungheria Bassoli si era legato con Giuliano Bulfoni, un friulano bonario e simpatico, da anni stabilitosi a Budapest, dove aveva messo su famiglia e vendeva articoli italiani i più svariati. Lui

apprezzava moltissimo il fatto che io gli dessi una mano: anche qui le mie vecchie conoscenze erano ancora ben salde al timone di comando e avevano superato la crisi politica in atto.

Tutti furono felici di riavermi nei dintorni, la dott.ssa Marcsekenyi al BTC di Budapest, il “macher” dott. Szegedi a Niyregyhaza, con il quale i rapporti in realtà non erano mai stati interrotti, dal momento che nel suo ospedale lui si era sempre occupato di tutto, dialisi (Bellco), dialisi peritoneale (Miramed: con la stessa aveva messo in piedi, primo in Ungheria, un impianto per la fabbricazione di soluzioni per dialisi peritoneale, con la intermediazione di un'altra agente ungaro-viennese, la Sig.ra Blechinger), plasmaterapia (Dideco). Inutile aggiungere che il Prof. Gal a Szeged mi accolse sempre con grande gentilezza, come in passato.

Ho menzionato la Sig.ra Blechinger, e devo a questo punto aprire una velocissima parentesi: lei era austro-ungherese e ai tempi della fornitura da parte di Miramed dell'impianto a Niyregyhaza lavorava per la società commerciale “monstre” Comesa di Vienna: era giovane, carina, spigliata, gli uomini cadevano a nugoli davanti a lei. Poi ahimè il tempo passò, la bellezza un po' sfiorì, in Comesa si preferì una nuova più giovane austro-ungherese, lei uscì e fondò una sua ditta di intermediazioni. La vidi anni dopo, ancora indomita nel suo lavoro di propagazione dei medical devices, lavorava per una società di Mirandola chiamata “Gallini”, che produceva disposables di base.

Bassoli aveva affidato l'intera Jugoslavia ad un'altra mia vecchia conoscenza, Franco Sferco (ex Eurospital), il quale, con un socio, aveva aperto a Trieste l'ennesima ditta di rappresentanze. Per carità, Sferco era una persona simpaticissima, epitome del triestino chiacchierone, e ben introdotto nei centri cardio chiave del paese, Ljubljana, Rebro Zagabria (dove avevo fatto i miei primi affari con l'allora Dozent Pasini qualcosa come vent'anni prima), Beograd, e, primo fra tutti, l'istituto di Sremska Kamenica (sulle colline di Novi Sad) guidato dal serbo-svizzero, Prof. Ninoslav Radovanovic.

Insieme a Sferco partecipai all'annuale riunione dei perfusionisti jugoslavi, organizzata dal KC Rebro Zagabria nell'incantevole isola di Brioni, nella primavera del 1991, dove dovetti però constatare che ormai la crepa tra Slovenia Croazia da un lato e Serbia dall'altro diventava sempre maggiore: i serbi avevano mandato un solo rappresentante ! Anche all'annuale fiera primaverile Medicina-Tehnika di Zagabria questa fase di rottura si leggeva nell'aria.

Io e Sferco andammo, sempre nello stesso periodo, a Sremska Kamenica e lì fummo trattati con grande cordialità. Essendo nella zona gastronomica giusta, prima di ripartire decidemmo di concederci alcuni rostilj<sup>15</sup> in un localuccio adiacente la clinica, che Sferco conosceva bene: stavamo consumando tranquillamente il nostro piatto succulento, quando entrarono due tizi in borghese, si sedettero ad un tavolino non molto lontano e cominciarono a levare dalle tasche un vero arsenale, pistole, e munizioni. Inutile dire che ci affrettammo a consumare il resto dei nostri rostilj e ce la battemmo a gambe levate.

Sordi rumori di guerra in arrivo, ....

Fortunatamente a Bassoli era mancata l'opportunità di scegliersi l'ennesimo dealer in Polonia, per cui la situazione mostrava un grande spazio di manovra: la vecchia catena, Ministero, Cezal, Varimex era saltata ed esistevano persone valide sul mercato disponibili a

---

<sup>15</sup> Deliziosi spiedini grigliati

lavorare, con una ottima esperienza alle spalle, e in grado di guidare la barca in un oceano del tutto nuovo.

Entrai in contatto con uno di questi, il Sig. Abraham, sperimentato operatore dell'ufficio tecnico della Varimex, il quale con la sua flemma e il suo perfetto inglese tanto mi ricordava il vecchio Gomulka.

Con lui trovai una Varimex triste e spenta, dove non echeggiavano più le battaglie del passato, la reception abbandonata, l'ufficio protocollo come una reliquia antidiluviana.

Ma non ero lì per piangere sul passato: Bassoli la Polonia non l'aveva nemmeno sfiorata e le due sfide erano sempre attuali, sviluppare la cardiocirurgia e rimettere in piedi l'aferesi, dove un tempo eravamo stati i monopolizzatori.

Dire cardiocirurgia era dire cardiologia era dire Medtronic<sup>16</sup>: tutto ruotava attorno al monopolio nazionale creato dall'Istytut Kardiologii di Varsavia, e chirurghi e perfusionisti obbedivano ai diktat provenienti dal suo direttore megagalattico, il cardiologo Prof. Sadowski (consorte della mitica Prof.ssa Hoffmannova).

Con il buon Abraham cominciammo a tessere la nostra rete: a Varsavia avevamo un sacco di buoni amici nel settore, non ultima la clinica pediatrica dove operava il Dott. Bohdan Maruszewski, e le loro opinioni erano prese in seria considerazione. Ovviamente bisognava preparare una offerta molto buona dal punto di vista economico. Non c'era solo la Medtronic, ma anche i cloni Dideco della Sorin erano fastidiosissimi: essi operavano con base di partenza (che novità !) a Vienna, dove un cugino di Agnelli, il nobile Fuerstenberg, aveva fondato una società, la Biomedica AG che aveva della Sorin l'esclusiva di vendita su tutto l'Est Europa.

Sul lato trattamento sangue i nostri vecchi amici e conoscenti erano ancora operativi, incluso il Prof. Daszinski, che ora lavorava in un centro privato in Slesia. Le vecchie apparecchiature fornite a suo tempo in gran parte venivano ancora utilizzate.

Con l'assistenza tecnica di Fantoni piazzammo un separatore cellulare in un BTC nella periferia di Cracovia (Nowa Huta) che cominciò subito ad essere utilizzato intensamente: il contratto, con acquisto a rate, era molto innovativo.

Fortunatamente anche in Cechia, Bulgaria e Romania non avevamo contratti capestro di distribuzione con chicchessia e ciò mi permise di entrare senza remore in contatto diretto con i cardiocirurghi (Bulgaria) e i perfusionisti (Cechia e Romania).

Con il segretario dei perfusionisti cechi, Vladimir Kucsera, diventammo amici e questa amicizia continuò quando lui entrò a far parte del comitato direttivo della Associazione Europea Perfusionisti.

La Dideco aveva un fidato consulente per la ATS nella persona del Prof. Mercuriali, responsabile del Centro Trasfusionale dell'Ospedale Pini di Milano, e fu lui a mettermi in contatto con uno strano personaggio, un ceco con base in Svizzera, il Sig. Josef Stava, commerciante di prodotti ematici in tutto l'Est Europa, la cui ditta, la DiagHuman, aveva ramificazioni e collaboratori in tutti i paesi di mia competenza. La sua organizzazione mi aiutò ad intensificare i contatti dove essi erano scarsi. Avevamo cementato la nostra collaborazione in occasione di una principesca riunione di lavoro, durata qualche giorno, in quel di Palma di Majorca, dove avevamo analizzato in dettaglio ogni cosa paese per paese. Tanto era stato seminato in pochissimo tempo, la situazione era estremamente fluida poiché

---

<sup>16</sup> Ditta americana leader mondiale nella cardiostimolazione e con grandi quote di mercato in tutti gli altri prodotti cardio

il passato era stato cancellato e il futuro era difficile da intravedere.

Note di allora:

### **7.9.91**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*sempre il solito tran-tran:*

*intervenire con il colpo d'ariete della inventiva imprevista.*

*E' importante dosare i momenti di sopportazione con quelli in cui è necessario farsi sentire.*

*L'area si fa di giorno in giorno più esplosiva e problematica: Jugoslavia fuori uso, URSS tutta da risistemare.*

### **8.9.91**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*Il disegno è chiaro, e riprendermi l'area sarà difficile, ma deve essere il mio obiettivo: con Emilio Contini aldilà delle formalità non è possibile andare: ha accuratamente evitato di presentarmi i 2 boss della aferesi sovietica.*

*A. Chierici mi ignora e io ignoro studiatamente lui: il redde rationem è comunque solo rimandato. Alla fine di novembre c'è il rinnovo del contratto, e poi c'è la cessione aziendale.*

### **20.12.91**

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*-pare confermato: ennesimo passaggio di mano aziendale: cadiamo nelle braccia della Sorin/Fiat?*

*Ne vedremo delle belle, ma alla lunga il nostro destino è segnato.*

*Varie ipotesi future:*

*-non cambia nulla (improbabile)*

*-cambia tutto (idem)*

*-Alberto Chierici gioca un ruolo importante*

*-non lo gioca*

*Inoltre pare siano spilorci maledetti e pieni di regole burocratiche.*

*Nell'est dovrebbero già avere degli uffici di supporto, che potrebbero servire.*

In effetti nel 1991 le notizie in casa Pfizer, lo scandalo delle valvole cardiache Shiley e l'enorme esborso finanziario che Pfizer si preparava a pagare per tacitare tutto quanto, davano per sicura la dismissione da parte del colosso di New York dell'intero settore Cardiac Medical Device.

La StJude Medical<sup>17</sup> stava facendo shopping e per un po' ci illudemmo che loro fossero per diventare i nostri nuovi boss, ma la realtà ci stava preparando uno scenario completamente diverso: la Sorin (allora Fiat e nostra diretta concorrente nelle valvole e nella cardiossigenazione) avrebbe comprato tutto quanto per una cifra abbastanza modica e completando così la propria gamma di prodotti. La centrale Pfizer a Staines sarebbe stata smobilitata, e Chierici sarebbe tornato come boss di tutto a Mirandola. Tutto si materializzò verso la fine dell'anno.

---

<sup>17</sup> Altro gigante americano del settore, in particolare valvole cardiache e cardiostimolazione

## 1992 - L'ANNO DEL CAMBIO DEFINITIVO

### Note di allora:

12.1.92

*Cominciamo con problemi concreti, le rivoluzioni aziendali, il tiro di dadi con il nostro destino, che trascina le nostre capacità finanziarie, il nostro modo di condurre l'esistenza, ecc, ecc. Inoltre nell'area geografica di cui mi occupo (Jugoslavija in particolare) i tamburi di guerra provocano continue preoccupazioni aggiuntive.*

*La Jugoslavija, così vicina, così familiare e rivisitata tante volte, non esisterà più, e la cosa ha un carattere irrealistico.*

18.1.92

*Ombre per il futuro*

*Preoccupazioni economiche in un declino generale, psicofisico, della società.*

15.4.92

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*-Chierici torna a MIRANDOLA*

*-Contini se ne va (insalutato)*

*-exEst Europa: problemi a non finire*

*Polonia: come giocare alla roulette*

*Cecoslovacchia: tetra e insondabile (Rabbi Loewi aiutami tu!)*

*Ungheria: è sempre il meglio*

*Romania & Bulgaria: Balcani senza soldi e banderuole al vento*

*Jugoslavija, il mio cuore sanguina: tutto si può fare in quel paese quando termina la guerra.*

In uno dei primi colloqui che ebbi con Chierici nella sua fase di "trasloco" (era in viaggio perenne tra Londra e Mirandola) lui si complimentò per il fatto che avevo gestito la fase post-Bassoli con grande professionalità, non fissandomi sulle eventuali irrazionalità della mia situazione di mezzadria con Scarpaccio, e aggiunse comunque che, data anche la fuoruscita di Contini e il nuovo stato societario, ci sarebbe stato un cambiamento generalizzato di struttura.

Conoscevo troppo bene Chierici per non tradurre in questo modo: ti scordi di invecchiare nella tua vecchia area geografica, ti aspettano ben altre cose da fare.

## DIDECO PARTE SECONDA

Sorin diventava con l'ultimo colpo gobbo il più grosso imprenditore nell'area di Mirandola: già qualche anno prima si era appropriata della Bellco. Essa era seguita a ruota dalla Gambro, che aveva potenziato la vecchia struttura Dasco.

Sorin si sarebbe disfatta contemporaneamente del proprio settore radiofarmaci a Saluggia, nella triste campagna piemontese, dove avrebbe continuato a produrre pacemakers, valvole e ossigenatori targati Sorin.

Al momento una parvenza di produzione valvole Pfizer fu continuata nello stabilimento Shiley di Irvine, California, dove Sorin produceva anche una versione americanizzata del proprio ossigenatore a membrane, Monolyth. Il trapianto produttivo era stato compiuto dall'Ing. Fini, con successo.

A Mirandola Dideco produceva tutti gli ossigenatori con il proprio marchio, unitamente a quantità elevatissime di disposables collegati strettamente con l'ossigenazione.

Inoltre Dideco produceva macchine e disposables per ATS e Aferesi.

Stoeckert era basata a Monaco di Baviera e produceva le migliori macchine cuore-polmone sul mercato: in quel momento erano indaffaratissimi a fornire ai fatiscenti centri cardiocirurgici della ex DDR le loro fiammanti apparecchiature.

Le società di produzione e di distribuzione nei mesi successivi, pur mantenendo la loro autonomia, furono collocate sotto un ampio ombrello comune chiamato per comodità Cardiotech (era solo un nome operativo inter-company), la cui funzionalità era garantita da Chierici, come CEO. Cardiotech era un fornitore di servizi, finanziari, di ricerca, di marketing. Chierici riportava al big boss di Sorin, Mr. Garibaldi, il quale a sua volta riportava al Dott. Rosa, CEO di SNIA, che raggruppava una serie di aziende chimiche italiane decotte, oltre al nostro settore, che spiccava invece per innovazione ed era ricco di potenzialità e profitti.

Chierici voleva trapiantare a Mirandola (più agevolmente che a Saluggia) la sua vecchia organizzazione di Staines; ovviamente i suoi collaboratori londinesi rifiutarono gentilmente l'invito a trasferirsi, e lui dovette ripiegare su energie locali.

Il marketing in particolare doveva occuparsi di:

- tenere i contatti con R&D attraverso i product managers e i product specialists, ed assicurare l'immissione sul mercato dei nuovi prodotti
- attraverso il customer service assicurare al mercato una adeguata fornitura di prodotti, con un vigile occhio ai listini di vendita
- attraverso il servizio tecnico fornire assistenza adeguata ai clienti delle nostre apparecchiature
- studiare ed aggiornare i dati di mercato (volumi, market share, market intelligence)
- occuparsi del training della forza vendita, nonché della realizzazione di materiale formativo adeguato
- curare i canali pubblicitari: fiere e congressi del settore, materiale pubblicitario.

I precedenti responsabili del marketing in Dideco, includendo il più recente Nicoletti, in realtà non si occupavano di tutti questi aspetti fondamentali, perché, come si diceva prima, parte delle competenze erano a Staines: ora dopo la smobilitazione di quest'ultima chi avrebbe ereditato la posizione si sarebbe trovato con tasks decisamente maggiorati.

Nicoletti, fra l'altro vedeva la propria figura fortemente condizionata e schiacciata dai due Product Managers, Andrea Menghini e Andrea Zanella, entrambi ambiziosissimi, entrambi non molto disposti a coordinarsi con Nicoletti, entrambi abituati a gestirsi i loro due indaffaratissimi uffici in modo autonomo.

In Sorin a Saluggia la situazione era anche più confusa, perché lì in realtà chi faceva e disfaceva era l'Ing. Vallana, con molteplici funzioni di ricerca e di produzione. Garibaldi aveva istituito un responsabile marketing nella figura di Claudio Simmi, un personaggio estraneo al settore, questo pochi mesi prima della mega acquisizione di cui abbiamo parlato prima.

Le esistenti organizzazioni di vendita, sia filiali che distributori, erano aspramente in concorrenza tra loro; dopo tutto Sorin e Pfizer erano stati concorrenti, e robusti, per anni. In Italia le vendite Dideco erano coordinate da un gruppetto di veterani, tra cui spiccavano Foschieri e Galavotti, e sommando le vendite Sorin si arrivava prestissimo ad una situazione di quasi monopolio. Senza contare poi sul fatto che nella ATS e Aferesi Dideco contava oltre che sulla quasi totalità dei clienti, anche su una schiera di consulenti fidati e scientificamente riconosciuti a livello mondiale (Mercuriali, Valbonesi, Oriani).

In Spagna Dideco aveva un distributore ipervalido, Cormedica (due supervenditori: Francesco Gordò e Salvador Donate), e Sorin una filiale avviatissima diretta da Luis Mendivil.

In Francia Dideco e Sorin avevano due filiali, entrambe gestite da gente in gambissima, George e Luigi (un bergamasco-parigino) in Dideco, Jean-Marie Richard in Sorin.

In UK J. Russell era a capo della filiale, filiale già abituata a vendere di tutto (inclusa la cardiostimolazione)

In Germania W. Herdlicka guidava da tempo la Dideco GmbH, con una tendenza potenzialmente pericolosa di andarsi a cercare il business oltrecortina (lo scoprii intento ad offrire materiale in quel di Sofia: fu bacchettato e dopo un po' lasciò la filiale). Sorin aveva una organizzazione parallela di vendita, fatta di ex-funzionari Bentley.

La Scandinavia era coordinata da un finlandese molto in gamba, P. Hackly.

La società USA si chiamava Sorin Biomedical, il CEO era un nippo-americano, Roy Tanaka, ed era in realtà la vecchia Shiley-Pfizer: anche dopo la acquisizione Sorin questa società aveva ancora molte ambizioni, dato che almeno per gli ossigenatori assemblati in loco, per le macchine Stoeckert e le macchine ATS della Dideco negli USA c'era ancora un buon mercato. Inoltre la società di Irvine produceva e commercializzava una importante linea di set per cardioplegia, sviluppata con la collaborazione del professore cowboy dell'UCLA Doc Buckberg e aveva ancora un po' di business export.

Purtroppo il suo lato debole era l'estrema costosità del suo apparato (Orange County non è il posto più economico per lavorare).

Esisteva anche una Sorin Australia, che però sarebbe stata smobilitata poco dopo date le dimensioni minuscole del business australiano.

Sui mercati governati da distributori Dideco-Stoeckert da un lato e Sorin dall'altro avevano dei bravi e fidati Area Managers. Per l'Est Europa abbiamo già detto; per l'area africana e

mediorientale Dideco contava su un britannico di nome Paul James, che era l'uomo giusto al posto giusto, supportato da un ex-perfusionista olandese, H. Barenbrug, mentre Sorin perse rapidamente il proprio eccentrico collaboratore, e fu costretta a raggruppare il business mediorientale con quello del Far East.

In quell'area un cinese-statunitense, Hak Tam, rappresentava egregiamente l'alta tecnologia delle macchine cuore polmone Stoeckert, meno bene i prodotti disposable di Dideco e Sorin.

Il marketing delle restanti valvole Shiley (nonostante lo scandalo, esse si vendevano ancora bene in alcuni paesi) veniva supportato egregiamente da una franco-corsa, Odile Gaffori: poiché la sua base era in Olanda, organizzava un principesco meeting all'Hotel Krasnapolski di Amsterdam ogni anno, dove le forze di vendita si confrontavano su problemi e opportunità.

Ritornando alle anticipazioni che Chierici mi aveva fatto verso la metà del 1992, io ovviamente continuavo la mia attività di vendita in Est Europa, ma poi lui mi ufficializzò che avrei dovuto occuparmi del marketing Dideco (e non solo, di fatto era il marketing Cardiotech) full-time, e avrei dovuto affidare la mia attività attuale interamente a Scarpaccio. Per Nicoletti (che comunque, come avevamo accennato in precedenza, era felicissimo di mollare) si sarebbe trovata una soluzione differente.

Ad occhio, avrei avuto una quarantina di persone nel mio servizio, ed avrei avuto anche una generica funzione di steering e di coordinamento nei confronti dei responsabili marketing di Saluggia (Bernasconi era il responsabile cardiostimolazione, Munaron il responsabile valvole, ovviamente sotto il vigile ombrello dell'Ing. Vallana), Irvine e Monaco.

L'ufficializzazione della struttura Cardiotech portò molto scompiglio, in particolare a Saluggia: Simmi fu spostato a coordinare le vendite delle filiali e A. Virando le vendite dei distributori.

Nicoletti si trovò, nella sua nuova veste di area manager delle vendite, alle sue dirette dipendenze, con una ampia area a lui molto congeniale, poiché conteneva un sacco di business aferesi dove lui aveva conoscenze sia tecniche che umane (per anni rappresentò il nostro trait d'union con il Prof. Valbonesi, il nostro principale consulente in materia). Lui a sua volta contava, oltre che sul buon Scarpaccio, anche su un altro validissimo area manager, Michel Rousseau, un francese trapiantato nel continente americano, che sviluppava un eccellente giro d'affari in America Latina.

La mia nuova posizione era sicuramente di alto prestigio e ringraziai Chierici per la fiducia accordata, anche se da un lato mi dispiaceva perdere i miei vecchi paesi e questa volta in modo definitivo. Inoltre non potevo dimenticare che Chierici era mio cognato, ed era facile che circolassero accuse di nepotismo (per un breve periodo ebbi anche mia nipote alle mie dipendenze). Comunque la mossa di Chierici lo avrebbe aiutato: il suo compito, tra gli altri, era quello di gestire e tenere a bada almeno i soriniani di Saluggia e difendere gli interessi di Dideco Mirandola. Non sarebbe stato realizzabile se lui non avesse potuto almeno a Mirandola contare su un gruppo di collaboratori fidati.

In realtà ebbe un certo appoggio da parte di Benatti, responsabile dell'Accounting and Finance, e un appoggio più deciso da parte della Produzione (Sgarbi), dell'Ufficio Personale (Scarfi) e R&D (Panzani). Io mi posizionai in un modo particolare, poiché fui sempre molto critico, ma in modo costruttivo: non credo che lui avesse bisogno dell'ennesimo yes-man, e io ero l'unico che gli poteva passare certi messaggi, anche quando non gli facevano piacere (fui anche un giorno accusato di "spargere benzina sul fuoco").

All'interno del servizio marketing di Dideco - me ne resi conto subito - operava un sacco di

gente in gamba, che univa la capacità all'esperienza. La segretaria generale, Elisabetta Gibertoni, non cercò mai di primeggiare o approfittare della propria posizione.

Andrea Menghini, il Product Manager del ricco settore cardiopolmonare (rappresentava ad occhio l'ottanta per cento del business) da un lato vedeva ancora una volta frustrata la sua ambizione di essere il capo del marketing, ma in poco tempo capì che in me aveva trovata la persona giusta per aiutarlo a crescere ancora di più. I suoi collaboratori li avevo già sperimentati in Jugoslavia e Bulgaria, Franco Poletti e Fulvio Acquafresca, estremamente professionali. Entro breve dovevamo aspettarci di far posto anche ad Alberto Mazzoli, come l'uomo marketing della Sorin Cardiopolmonare.

Mazzoli era anche un personaggio storico; in Dideco ai tempi della fondazione, aveva avuto Andrea come diretto collaboratore, poi se ne era andato seguendo la cordata anti-Dideco organizzata da Veronesi: com'è piccolo il mondo! Dopo qualche anno si trovava di nuovo qui e con Andrea nella scrivania accanto. Ci vollero tutta la mia pazienza e le mie doti diplomatiche per far funzionare questo equilibrio delicato.

Nel Blood Management Andrea Zanella, l'ingegnere, mordeva il freno. Era a capo di una struttura complessa e costosa, che però non generava business, perché ormai da anni il separatore cellulare della Dideco, il nuovo era stato pomposamente battezzato Excel, produceva solo problemi tecnici e non riusciva a decollare. Nella nicchia ATS operava Remo Giovannini, un altro veterano, e qui la situazione era decisamente migliore, anche se Remo mal sopportava anche il più tenue legame con la struttura Zanella, e fu da me sempre più spostato su una più generica funzione di "trainer" ed elaboratore di materiali educativi. Fantoni aveva optato per la gestione del servizio tecnico, e Luigi Bevacqua era l'affidabile responsabile del Customer Service.

Per la parte advertising e congressuale potevamo contare sul professionale supporto di Barberis, un saluggiano che faceva la spola tra Saluggia e Mirandola, ed era legato ad una capace agenzia pubblicitaria torinese. Lui mi diede sempre una mano a cercar di metter insieme le esigenze mirandolesi e quelle piemontesi, ma devo dire che trovò maggiori difficoltà tra i suoi compaesani che a Mirandola.

L'attività si mostrò subito frenetica, e si snocciolava in riunione dopo riunione, riunioni all'interno del servizio e di collegamento con gli altri gangli vitali dell'azienda.

E' incredibile quali e quante siano le speranze che gli altri servizi aziendali ripongono nel marketing, salvo sprofondare in un baratro di scetticismo dopo la prima delusione: il marketing dovrebbe avere tutte le risposte, per es. quanti ossigenatori venderemo in Malesia fra cinque anni o amenità del genere.

Resta il fatto che il quadro di riferimento era allora ancora molto buono, il mercato continuava a crescere e l'azienda investiva anche per darsi una maggiore visibilità, per conquistarsi un posto fra i players mondiali del settore.

In parallelo alla attività in-house c'era l'attività esterna, ore e ore di aereo ogni mese; c'erano i congressi principali di ogni settore, e le visite alle filiali e ai nostri partner principali: l'elenco si fa lungo.

Mi recai in autunno in visita ad Irvine, insieme con Ivo Panzani: lo sbarco in California riuscì nell'arco di poche ore a crearmi un bel po' di problemi. Dopo la nostra lunga trasvolata noleggiammo una auto, ma non riuscimmo mai a metterla in moto, con la visibile perplessità del funzionario Avis. Trasmontammo le valige su una seconda auto, e fortunatamente nella notte seguendo la San Diego Freeway riuscimmo a raggiungere il nostro Meridien Hotel. Fu lì che constatai di aver perso il passaporto (era rimasto sul fondo della prima auto!) e dovetti

sempre nella fonda notte californiana tornare alla Avis dell'aeroporto di L.A. per recuperarlo.

La Sorin di Irvine cercava disperatamente di salvare la propria autonomia ed identità, e di non essere trasformata in una semplice filiale commerciale di prodotti europei.

Il nostro agente in Asia, Hak Tam, organizzò in occasione di un congresso asiatico nel settore cardiologico a Kuala Lumpur in Malesia una presentazione completa dei nostri prodotti per i vari distributori asiatici che normalmente operavano con lui: si rivelò una occasione unica per conoscere problematiche di mercato che altrimenti faticavano a raggiungerci. Data la relativa "vicinanza" ne approfittai per passare un paio di giorni presso la filiale Sorin a Tokio, dove il validissimo Tak Itoh gestiva in modo mirabile quella che era considerata uno dei nostri fiori all'occhiello. La sua ospitalità era proverbiale, come la sua efficienza: noi facemmo di tutto sempre per assecondarlo.

A livello Europeo una delle manifestazioni clou del settore cardiovascolare e cardiopolmonare era l'annuale congresso della Società Europea di Chirurgia Toracica, a cui partecipavano tutti i cardiocirurghi più importanti. Ci organizzammo in modo da avere sempre sotto un ombrello di servizi comuni due aree espositive contigue, ma separate, una per Dideco-Stoeckert-Valvole Shiley e una per la Sorin, allo scopo di difendere le due identità.

Il giorno dell'inizio del congresso organizzavamo un "Cardiotech Pre-meeting", che oltre a dare a tutti i nostri collaboratori informazioni sull'lo svolgimento del congresso era una utilissima palestra per discutere problemi di varia natura (nuovi prodotti, nuove iniziative di marketing, ecc).

L'elemento unificante era l'ottimo caffè espresso e gli ottimi stuzzichini che si potevano consumare nell'area comune Cardiotech.

Nel 1992 il congresso fu a Barcellona, e di lì a poche settimane Cormedica, il distributore spagnolo di Dideco, ci affidò il compito di organizzare un impegnativo meeting per i perfusionisti spagnoli in qualche amena località autunnale italiana.

Fu scelto il lago di Garda: i perfusionisti spagnoli erano già abituati a questo tipo di manifestazioni, dove gite, giochi e amenità gastronomiche facevano il paio con qualche conferenza di carattere scientifico.

Il manager di Cormedica, Francesco Gordò, con la mia modesta collaborazione e quella del mio gruppo di marketing mise in piedi un vero e proprio spettacolo: anche la tv catalana si unì alla serata finale, e il tutto finì in un grande successo.

Passando al Blood Management i congressi internazionali (mondiali, europei ed USA) di Aferesi erano numerosi, anche se per noi erano un po' frustranti tenendo conto del fatto che il nostro separatore cellulare Excel, presentato al meeting europeo di Aberdeen nel 1992, in realtà non riuscì mai a decollare veramente, restando una bella promessa del passato.

Ecco alcuni dei miei commenti di allora:

29.11.92

*Piccola-Cronaca-Aziendale*

*-mesi della mia nuova posizione Marketing*

*-soddisfazioni: poche*

*-lavoro: moltissimo, che ha bisogno, fra tanti TRABOCCHETTI e problemi personali, di ricrearsi continuamente una tensione.*

*-le mete sono più chiare ovviamente nelle attività puramente commerciali*

Chierici era molto indaffarato a tenere a bada le mute ululanti dei nuovi padroni targati Saluggia, ma stranamente rifiutò sempre la mano che poteva eventualmente venirgli dal suo entourage mirandolese.

## 1993 - COMPITI VARI DEL RESPONSABILE MARKETING

Tra i compiti meno piacevoli del mio nuovo, indaffaratissimo lavoro c'era la revisione salariale relativa ai miei collaboratori. Io dovevo fornire all'Ufficio Personale le mie personali, riservate opinioni su eventuali promozioni e aumenti salariali. Mesi prima della scadenza si partiva con estenuanti, chilometriche conversazioni private ed individuali, dove in particolare i product manager, il capo del customer service e il capo dell'ufficio tecnico analizzavano a quattr'occhi con me la situazione per loro stessi e per i loro diretti sottoposti, ovviamente per chiedere sempre qualcosa di più, aumenti monetari, aumenti nel numero dei collaboratori, fringe benefits vari, per esempio il cambio dell'auto aziendale (a proposito, Dideco aveva un parco auto principesco, data la a suo tempo non felice decisione di dare una auto aziendale ad ogni quadro), corsi di lingue e chi più ne ha più ne metta.

Mi feci in fretta la fama di chi prometteva e poi non manteneva, anche se mi dilungavo a spiegare che il mio potere decisionale in materia era abbastanza ridotto, e doveva coordinarsi con il potere ben più ampio dell'Ufficio del Personale.

Ciò fu facilmente frainteso alcune volte dai miei collaboratori, che vista la mia assenza di reazioni andavano a piangere sulla spalla di Domenico Scarfi, al quale piaceva anche ritagliarsi una politica di capetto nei confronti di altri servizi aziendali ed ammiccava, ammiccava ...

A onor del vero bisogna aggiungere che lui era sottoposto ad ogni tipo di pressione dall'esterno come dall'interno dell'azienda: la Dideco veniva considerata un faro più che una azienda, il livello salariale era sicuramente superiore alla media nell'area mirandolese e la gente era disposta a fare carte false per venire a lavorare lì.

Da Chierici mi proveniva invece ogni anno un incarico di grande soddisfazione, e cioè la preparazione del Commentario Marketing al Budget delle Vendite dell'anno successivo: questo documento veniva approntato verso giugno, sulla base di una miriade di dati di mercato che venivano raccolti dal sottoscritto nei primi sei mesi dell'anno. Era fondamentale avere il polso del mercato mondiale, paese per paese, per capire come cresceva o non il business.

Molti dati sulle dimensioni del mercato e sulla concorrenza ci venivano forniti dalle nostre filiali e dai nostri agenti di vendita, quasi sempre a malincuore, poiché loro vedevano in ciò non solo una scocciatura, ma anche un modo più o meno diretto di essere controllati. Spesso inoltre le loro informazioni erano incomplete ed inesatte.

Allo scopo mi fu estremamente utile la collaborazione di un bocconiano neo-assunto, Stefano Bravi, che poi venne utilizzato anche in una serie di attività complementari di marketing.

Con Ricerca & Sviluppo i rapporti furono sempre abbastanza problematici, al di là dell'amicizia giovanile con Ivo Panzani (e Leonardo Bigi, il quale non era solo responsabile del laboratorio chimico, ma svolgeva una sua separata attività di ricerca su vari progetti, ed era spesso accusato di trascinare tutto troppo per le lunghe). Fortunatamente la collaborazione verteva su elementi fortemente tecnici che da me venivano demandati agli "esperti" Andrea Menghini e Andrea Zanella.

Inoltre Panzani, per un malinteso spirito di corpo (erano due “ingegneri”), lasciava ampio spazio operativo al suo collega di Saluggia, il quale apparentemente:

- nutriva un atavico scetticismo riguardo a marketing e vendite;
- era convinto che il prodotto dovesse avere una sua intrinseca superiorità e a quel punto sfondava comunque sul mercato, senza bisogno di attività collaterali;
- nell'organigramma di Saluggia era come il Roi Soleil, c'era lui al centro di tutto.

Non ultimo, lui, che già da anni insieme ai suoi collaboratori era un buon manovratore nei corridoi romani per ottenere finanziamenti a babbo morto per progetti puramente teorici (abbiamo già accennato al famoso cuore artificiale, per es.), riuscì a trascinare anche noi in un progetto per un nuovo costosissimo ossigenatore, quando noi sapevamo che il mercato stava andando, dopo anni di vacche grasse, esattamente nella direzione opposta, cioè verso prodotti affidabili ma economici.

Al massimo avremmo potuto ottenere un finanziamento statale e nulla più, che comunque non avrebbe compensato la perdita di tempo e di energie .

Nel corso degli anni i perfusionisti (i vecchi “pompisti”) erano riusciti a ritagliarsi un importante e ben definito ruolo nella sala operatoria; i loro rapporti con le ditte produttrici di materiali avevano fruttato, anche in termini di idee e di nuovi prodotti.

Sulla falsariga delle associazioni statunitensi (c'era un prestigioso meeting chiamato “Patho-Physiology” a San Diego ogni febbraio, seguito dalla grande kermesse primaverile dell'AMSECT<sup>18</sup>, alla quale anch'io partecipai nel 1993 a Dallas) i perfusionisti europei avevano creato anche una loro associazione, l'ECECT, che tenne il congresso biennale nel 1993 ad Arles in Provenza, in una splendida cornice.

Medtronic, gigante indiscusso nella cardiostimolazione, era anche il nostro concorrente principale nel settore più specificatamente cardiopolmonare, avendo una presenza capillare paragonabile alla nostra.

Parentesi innocua: parlando di Mirandola, è inevitabile parlare di Giovanni Pico, la grande, sconosciuta gloria locale.

Giovanni Pico, il nume tutelare di Mirandola, tornò in ballo per il quinto centenario della sua morte: sembrava ieri che a Mirandola avevano celebrato l'anniversario della nascita, nel lontano 1963.

Il comitato organizzatore delle celebrazioni aveva incaricato una giovane professoressa medollese di raccogliere sponsorizzazioni presso le aziende locali, per la stampa del volume degli atti del prestigioso convegno, momento clou delle stesse celebrazioni.

Chi si occupava di queste cose in Dideco era normalmente l'ufficio del personale, ma questa volta fu deciso che se ne occupasse il marketing e alla fine fissammo un contributo in denaro.

---

<sup>18</sup> American Society for Extracorporeal Technology

## 1994 - VARIE, GLUE MEETING

A noi, come marketing Cardiotech, era in definitiva stato dato l'incarico di ricucire le due anime Dideco e Sorin, per aumentare la efficienza e competitività del gruppo: in altre parole, i due, accaniti concorrenti sul mercato, venivano comunque ad abbeverarsi alla nostra fonte per tutta una serie di servizi. Fin che io fui il responsabile del marketing riuscii a mantenere una onesta "imparzialità".

Sempre più Mirandola e Saluggia intanto si differenziavano per linee di prodotto. Cardiostimolazione e valvole a Saluggia, prodotti cardiopolmonari e "blood management" a Mirandola.

Fu utilissima, nella direzione sopracitata, l'organizzazione di quello che definimmo il primo "Glue Meeting"<sup>19</sup> di Cardiotech, dove per un paio di giorni, nella amabile cornice andalusa di Malaga, riunimmo a parlare di problemi e progetti comuni tutti i responsabili delle vendite: anche il marketing di Saluggia contribuì alla riuscita dell'incontro.

L'EACTS si svolse quell'anno in una ventosa e freddolosa Den Haag quasi senza storia: la Gaffori si mostrò preziosa per la sua efficienza e collaborazione..

Per quanto riguarda Chierici, io, e non solo io, nutrivo qualche preoccupazione relativa al raffreddamento del boss nei confronti di tutta una serie di tematiche vitali.

---

<sup>19</sup> Stava notoriamente per "meeting di appiccicamento"

## 1995 - VARIE, IL SUPPORTO DEL MARKETING ALLE VENDITE

Numerose erano le trasferte californiane: a Irvine ci trovavamo spesso con Fini e Menghini e la nuova responsabile locale del marketing, la volonterosa Janet FencI: aldilà delle problematiche ingegneristiche e di marketing, compivamo un training privato nei numerosi ristoranti giapponesi di alta qualità che costellavano Orange County e dintorni.

Inoltre San Diego, ad un tiro di schioppo, era sede di innumerevoli meeting e congressi del settore, che spesso ci vedevano coinvolti direttamente.

Colsi l'occasione dell'AABB<sup>20</sup>, a San Diego nel 1995, per fare un salto al di là della frontiera, a Tijuana: era il primo maggio, e in Messico, tra caos e frastuono, si celebrava la festa dei lavoratori, c'era il corteo ufficiale, c'era quello zapatista ecc.: mi sentii ripiombato nella vecchia Europa.

Di lì a qualche settimana mi trovai in un ben organizzato villaggio turistico in quel di Puerto Rico per uno dei tanti congressi internazionali organizzati da cardiocirurghi di prestigio mai stanchi di viaggiare: ora toccava all'illustre Prof. Denton Cooley di Houston e alla sua fantomatica associazione organizzarlo. Il congresso mi permise di conoscere un certo numero di cardiocirurghi italiani (erano lì in viaggio premio), con i quali era agevole ed utile entrare in contatto per future attività: le comunicazioni scientifiche mattutine lasciavano il posto il pomeriggio a lunghe chiacchierate tra il serio e il faceto sul bordo di una spiaggia tropicale mozzafiato.

L'appuntamento biennale dei perfusionisti europei fu in una piovosa Waterloo, dove Stoeckert presentò la sua nuova avveniristica macchina cuore-polmone. D'altro canto cominciava a serpeggiare nervosismo tra i perfusionisti, i veri sacerdoti della circolazione extracorporea, dal momento che un numero sempre in aumento di casi chirurgici veniva realizzato senza l'ausilio di quest'ultima (ciò avrebbe portato entro breve al boom della chirurgia mini-invasiva, e ad un fermo nella crescita dei casi di cardiocirurgia a cuore aperto).

In maggio organizzammo a Sirmione un "Product Update Meeting" con tutto il nostro personale di vendita, che mandò un ottimistico messaggio, dato che tanti prodotti erano lì lì per comparire sul mercato.

C'era anche, per tutta l'area scandinava, un prestigioso meeting annuale dei perfusionisti (SCANSECT<sup>21</sup>), che spesso veniva utilizzato da noi del marketing (di Mirandola e di Saluggia) per discutere le problematiche di quell'area molto selettiva e prestigiosa: si svolgeva di solito in agosto, e quell'anno fu ad Orebroe in Svezia, dove arrivammo dopo un

---

<sup>20</sup> L'associazione delle banche sangue americane

<sup>21</sup> Scandinavian Society for Extracorporeal Technology

fortunoso viaggio, che culminò con un atterraggio al fulmicotone nelle vicinanze di questa anonima cittadina perduta tra i boschi.

Sempre quell'anno il congresso dell'EACTS fu a Parigi all'inizio di settembre e quello della società europea di aferesi a Vienna, più o meno nello stesso periodo.

Internet cominciava a farsi largo, e io ne intravidi subito i potenziali vantaggi per una società orientata al mercato come la nostra.

Le difficoltà di comprensione con Saluggia continuavano, ed esse spesso si riflettevano negativamente sulle nostre filiali, prima quella tedesca, che aveva un programma ambizioso di espansione in tutti i settori di Cardiotech, ma, mentre trovava pronto supporto e reazione a Mirandola, in Piemonte si scontrava con lo scetticismo di fondo di chi credeva che il marketing fosse solo un costoso passatempo.

Restava il fatto che spesso eravamo tenuti a dover decidere per loro, e la loro latitanza, criticata continuamente dalle filiali, si rifletteva negativamente contro di noi (al congresso EACTS di Parigi infatti il marketing di Saluggia brillò per la sua assenza totale).

Un'occhiata anche alle nostre attività interne di supporto alle vendite: Bravi fece decollare la Newsletter "Oxygenator World Market", che veniva inviata a tutti i nostri collaboratori interni ed esterni e conteneva utilissime informazioni sul mercato e i concorrenti. Essa comprendeva un Monthly Intelligence Report, che riassumeva le notizie più interessanti del mese. Spesso inviavamo anche, data l'urgenza, un "Intelligence Flash Report", via fax, se succedeva qualcosa di veramente eclatante.

Anche utilizzando un buon lavoro fatto in Gran Bretagna da A. Arnold, allora a capo di Sorin UK (aveva distribuito un formulario ai suoi clienti per misurare la "Customer Satisfaction", con positivi risultati), io e Bravi avremmo condotto delle interviste random per valutare, a livello continentale, la percezione di Cardiotech da parte dei ns clienti.

Dovevamo ovviamente farlo senza il filtro delle filiali, ma usando tatto e riservatezza.

Bravi realizzò circa 20 interviste all'inizio in Italia e in Francia, per poi proseguire fino a un totale di 50 entro il luglio 1995, includendo ancora qualche centro francese, e allargando a Belgio, Olanda, Germania e Austria.

Il criterio di scelta fu appunto random, non influenzato da un legame preesistente con Dideco/Sorin da parte del cliente (reale o potenziale).

Bravi si presentava come incaricato di svolgere una ricerca di mercato non targata con uno o l'altro logo.

La sua intenzione era infatti di non vendere nulla nel centro, ma instaurare un colloquio col perfusionista anche su temi più generali (il futuro professionale del perfusionista, le sue necessità educative ecc.).

Pensavamo che una ulteriore intromissione delle filiali avrebbe solo inficiato pesantemente i risultati e reso inutile il risultato.

Dalle interviste emerse l'immagine di due ditte sicuramente market leaders e di un prodotto Dideco/Sorin di buona qualità. Positivo fu anche il commento sulla logistica: non emersero disfunzioni a livello di rifornimenti, pagamenti ecc.

I perfusionisti sottolinearono, ma non rivolgendo una critica specifica alle nostre due società,

la necessità di un maggiore apporto educativo, anche sugli aspetti meno direttamente tecnici, ma più orientati alla esperienza clinica.

Furono citati come OPTIMUM di equilibrio delle varie esigenze i simposi/training dedicati della Medtronic su un loro prodotto di nicchia, la pompa monouso BIOMEDICUS (prendemmo prontamente nota).

Ci fissammo come obiettivo futuro delle nostre interviste una indagine analoga nel mondo degli anestesisti per quanto riguardava la ATS.

Entrò in quel periodo a far parte del team di Sorin Germania (filiale che non nascondeva di nutrire grandi ambizioni per il futuro, data l'importanza del suo mercato e tutte le possibili sinergie con Stoeckert) il ribollente e fantasioso Volker Brand, come nuovo manager dell'ATS (settore dominato dagli anestesisti e dove Sorin faceva un fatturato considerevole).

A Mirandola invece dovvemmo prendere atto della defezione di Andrea Zanella da Product Manager del settore Blood (Aferesi e Ats), che io cercai invano di far desistere dalla propria decisione. Mentalmente comunque riflettevo sul fatto che non avevo molti argomenti per convincerlo, e lui invece aveva ormai ammantato questo settore della Dideco del più nero pessimismo.

Lo stesso Remo Giovannini fremeva, poiché nella sua funzione di "educatore" si sentiva sottoutilizzato.