

**BOLAFFI**  
**E GLI ALTRI**  
**FARE AFFARI**  
**CON L'ARTE**  
**(E LE ASTE)**

di **Massimo Sideri,**  
**Paolo Manazza**



**Matteo  
Cambi  
e Filippo  
Bolaffi**

**10**

## L'intervista

COLLEZIONISTI & AFFARI



# DAI FRANCOBOLLI AL VINTAGE TECH ALLEANZE IN ASTA

Alla quarta generazione della famiglia proprietaria,  
il manager spiega che il gruppo torinese è a metà del guado  
Per reggere in un mercato in rapida trasformazione  
pensa a fusioni, tenendo la maggioranza

di **Massimo Sideri**

di **Massimo Sideri**

**F**ilippo **Bolaffi** lo chiama il dilemma della quarta generazione: «Normalmente si dice che sia la terza generazione del capitalismo familiare a fallire. Ma mio padre Alberto, che è il nipote del fondatore, ha fatto bene. E non voglio essere io a fare, come eccezione, quello che si dice accade con la terza generazione». La quarta generazione delle aziende italiane il cui business affonda le sue radici in tradizioni e rituali — di cui Filippo **Bolaffi** come amministratore delegato è un tipico rappresentante — deve affrontare la disintermediazione dovuta alla Rete e il cambio di abitudini: «Prendiamo il collezionismo come hobby: quella fetta di mercato di persone che come divertimento acquistava impulsivamente monete e francobolli anche solo per l'accumulo sta sparando. Siamo tutti connessi alla Rete e restare alla scrivania per nutrire quell'hobby richiedeva tempo. Resistono solo i grandi collezionisti. Ma, per esempio, io credo che il trend del vintage tecnologico crescerà molto: non solo il primo Apple I ma il primo cellulare Motorola o anche il primo iPhone perfettamente impacchettato. Il primo fax».

**Bisogna reinventarsi, un po' riprendendo lo spirito dei fondatori. Anche il bisnonno Alberto dovette reinventarsi in qualche maniera:**

**vendeva piume di struzzo...**

«Sì, nel 1890 eravamo una famiglia pellegrina ebraica partita da Gibilterra e arrivata a Livorno come prima base. Il bisnonno commerciava piume di struzzo ed era rappresentante di un'azienda di biciclette. Ma fin da bambino aveva la passione per i francobolli. Nel 1890 erano passati 50 anni dal primo famoso *penny black* inglese e lui aveva capito che i francobolli avevano più futuro delle piume di struzzo che venivano usate per fare i cappelli delle donne. Inizì con il baratto e già con lui arrivammo qui a Torino. Mio nonno Giulio è quello che ha fatto crescere l'azienda: aveva una grande personalità e la qualità dei francobolli che firmava era riconosciuta da tutti. Durante la Guerra fu anche un comandante partigiano. Mio padre Alberto ha dato all'impresa di famiglia l'impronta manageriale passando da 15 a 100 dipendenti. Sono stati gli anni della Giulio **Bolaffi** Editore, del primo catalogo di arte moderna, del collezionismo popolare e del boom delle enciclopedie in edicola. Nella vendita per corrispondenza avevamo 300 mila clienti».

**Numeri che oggi sono impensabili. A lei tocca la ristrutturazione. Ma partiamo dal passaggio generazionale. Almeno quello è stato facile?**

«Non proprio. Dopo l'università a Torino a 23 anni sono entra-

to in azienda perché questo è un lavoro che si impara solo facendolo. Ma dopo 7 anni nel 2005 ufficialmente era giunto il momento di seguire un percorso di studi come manager. Sono andato a Boston per un Mba. Ma in realtà il vero motivo della partenza è che c'erano già molti conflitti con mio padre. A Boston comunque ho fatto un'esperienza incredibile. Finito il master mi sono trovato a un bivio: in cuor mio volevo rimanere negli Usa ma mi sono illuso che fossero cambiate alcune cose in azienda. Purtroppo non

era cambiato un granché e allora dopo tre anni ci siamo trovati da punto a capo. Allora ho fatto un'esperienza imprenditoriale a New York con una start up legata alla energie rinnovabili».

**È andata bene?**

«Ho vissuto dignitosamente a New York fino al 2012 però non siamo riusciti a fare il passaggio da start up ad azienda. Ho dovuto liquidare gli asset comunque con un guadagno. Alla fine del 2012 mio padre, che chiaramente ha sempre sperato nel mio ritorno, mi ha richiamato a Torino. C'era da prendere una decisione e ho capito che avevo una spada di Damocle sulla testa: mio padre non ha mai preso in considerazione che l'azienda potesse essere gestita da un **non-Bolaffi**. Non concepisce la separazione tra proprie-

tà e management: la mia condizione è stata avere tutte le deleghe. Lui è l'azionista e all'assemblea si comporta da socio. Quella che sembrava una cosa molto complicata sta funzionando».

**Ma lei concepisce la separazione tra azienda e management? Nelle aziende familiari italiane è spesso questo il cuore del problema...**

«Io sono per la separazione al 100 per cento. Il mio obiettivo è ristrutturare in modo che ci siano manager capaci. Voglio arrivare al punto in cui la mia presenza diventi irrilevante. Ma è un percorso lungo: i manager qui eseguivano degli ordini. Dopo 5 anni da amministratore delegato credo di essere a metà strada nella ristrutturazione dell'azienda».

**E per quanto riguarda il capitale? Concepisce soci esterni alla famiglia?**

«Sono d'accordo anche nell'avere

azionisti esterni anche se devono essere allineati con la strategia aziendale. Non siamo un'azienda da mangia e scappa. Tra cinque anni mi vedo ancora al comando di un'azienda ma che ha più del 50% del fatturato all'estero cosa che oggi abbiamo già nelle aste. Inoltre non sarà più al 100 per cento di proprietà della famiglia anche se saremo sempre in maggioranza, credo. È probabile che ci siano delle fusioni con nostri simili e che questo abbia portato all'espansione all'estero. Per rimanere nel mondo delle aste non saremo mai Sotheby's, ma è possibile che nel panorama mondiale esistano altre aziende come **Bolaffi** e che queste messe insieme possano diventare una realtà interessante».

**Dunque nel settore delle aste ci dobbiamo attendere una forte aggregazione. Nel settore del collezionismo le cose stanno cambiando. Ma state crescendo molto anche nel**

**settore dell'oro, la cosa più antica del mondo...**

«Era un business marginale per le monete da collezione ma con me siamo passati da un giro di affari di un milione a venti. È la classica intuizione: un po' come tutti guardi le dinamiche di mercato e capisci che c'è spazio. Nel 2012 c'era la crisi e anche i nostri clienti tradizionali cercavano alternative. Lo spread era molto alto e la gente era nel panico. È una questione di affidabilità: noi riconoscevano le antiche monete romane e dunque siamo bravi anche con i lingotti. Ne girano con all'interno del tungsteno. Però è un settore con margini ridotti. Restiamo gestori di aste dove la nostra commissione è del 30% e restiamo anche sempre commercianti come il bisnonno». Certe cose è bene che non cambino mai.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**È possibile che esistano altri come **Bolaffi** e che insieme a noi possano diventare una realtà interessante**