

## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Remo Pedon



Remo Pedon, fondatore con gli altri due fratelli del Gruppo Pedon con headquarter a Molvena (Vicenza), guida l'azienda leader in Europa nel campo dei cereali, legumi e semi nonché l'azienda con il maggior numero di esperienze nel *private label*, con stabilimenti in Etiopia, Cina, Argentina ed Egitto con uffici commerciali negli Stati Uniti e negli Emirati Arabi Uniti. Il 2015 si è chiuso con un fatturato di 100 milioni di euro e 600 dipendenti globali. Incarna lo spirito dell'imprenditore veneto curioso ed *export oriented* con una media annua di 100 voli, la maggioranza dei quali intercontinentali; è inoltre l'unico italiano a sedere nel board dell'associazione Global Pulse Confederation (CICILS-IPTIC), l'organismo più autorevole a livello mondiale nell'industria dei legumi. Da sempre attento ai bisogni delle comunità ha avviato una scuola per bambini in Etiopia, ottenendo nel 2009 il riconoscimento Ethic Award dalla rivista *GDOWeek* del Gruppo 24 Ore.

[www.pedon.it](http://www.pedon.it)

Una volta si diceva benestanti perché? perché a casa mia, adesso è abbastanza ovvio, c'era il televisore, la lavatrice, il frigo, adesso sembrano cose... c'erano queste cose per cui... mio padre aveva, mi ricordo (ancora adesso, me lo ricordo) la Giulia verde... son passati quarantasei anni, me la ricordo ancora - adesso i miei figli non ricordano, sicuramente, la prima auto che avevo io - erano altre situazioni, provenivamo da una famiglia estremamente povera... Mio padre è mancato ventotto anni fa, ancora molto giovane, a settant'anni; mia madre è ancora in vita, ne ha novantasette, ed è ancora attiva a livello intellettuale, una meraviglia, legge il *Giornale di Vicenza* tutti i giorni...

*Come nasce la Sua azienda?*

A sedici anni, mio padre è partito, ha lasciato casa, famiglia, terra (noi siamo nati da queste parti), è partito in bicicletta per andare a lavorare in Val d'Aosta a Cogne, in una miniera di carbone. Ha lavorato lì fino a quando è stato richiamato alle armi nel '39, poi la guerra e via discorrendo. Nel '46, quando un po' tutto si è stabilizzato, ha cominciato a mettersi in proprio come ambulante, all'inizio in bicicletta: vendeva olio, poi ha cominciato a vendere anche altri prodotti alimentari. Noi abbiamo iniziato questa attività con il suo aiuto, ma lui ci ha lasciato assolutamente liberi di fare il nostro percorso, e così è stato: era l'84, con un piccolo capannone di 400 metri quadri e con una macchina confezionatrice per fare farina acquistata di seconda mano e adattata - è la verità questa qui - e abbiamo cominciato, da subito, con l'innovazione. Che vuol dire 'innovazione' nel 1984? Beh, avevo ventotto anni, c'erano altre cose, un'altra generazione... le generazioni, già: oggi è un altro tempo, magari ne parliamo più tardi, ma pensi a questi ragazzi tra i quindici e i vent'anni che, oggi, influiscono sulla spesa di mamma senza spendere il loro - per noi è molto importante, quando saranno loro a fare la spesa e coi loro soldi saranno clienti nostri, no?! Torno sull''innovazione': a quel tempo significava una cosa che oggi è scontata, ma allora... mettere sulle nostre confezioni il codice a barre! Fa ridere adesso, no? Ma nel 1984 abbiamo messo il codice a barre e abbiamo cominciato a recuperare così i primi clienti: catene di supermercati che negli anni Ottanta non usavano gli scanner, come oggi e ormai da tantissimi anni, ma c'era la cassiera che batteva il prezzo e amen, e c'erano supermercati che volevano registrare i prodotti nel più breve tempo possibile, e quelli sono stati i nostri primi clienti.

Certo la gavetta c'è stata, ma su questa cosa qui ci abbiamo creduto sempre... Ho letto una cosa sul 'coraggio': io penso che siamo arrivati dove siamo arrivati perché alcuni hanno tentato di fare cose impossibili e le hanno realizzate - questo per me è il coraggio, come, che ne so, nell'atletica, riuscire a fare i 100 metri in meno, largamente meno, di 10 secondi... me lo ricordo ancora, e sono trent'anni, il primo fax che ho visto, sembrava una cosa straordinaria, ed era solo un fax. Adesso chi mai ti manda un

fax... una cosa della preistoria, no?! Io l'ho visto, l'ho visto nell'87 - non si chiamava ancora Tele... come si chiama, ma SIP: a Bassano ho visto un disegno inviato da Vicenza uscire dalla macchina: una vera magia! Insomma, ci abbiamo creduto molto, e non è stato facile! Trentadue anni di storia, e i primi quindici sono stati anni di gavetta, realmente tosti: il mercato nazionale e internazionale, la concorrenza... All'inizio avevamo un concorrente a Padova, un'azienda nata nel 1827 nel mondo dei legumi (perché all'inizio eravamo in quel mercato): un mondo estremamente tradizionale, conservatore. Me lo ricordo, una volta non eravamo abituati a vedere manager giovani: il manager a quaranta-quarantacinque anni si vestiva e si proponeva... che sembrava che ne avesse ottanta, era un mondo fatto di persone sopra i cinquant'anni, e quando andavo nei mercati coi miei ventotto-ventinove anni dicevano «che cosa verrà a fare questo bocia qua»... Ora i giovani inventano la tecnologia, l'informatica. Pensa a chi ha fatto Google, Facebook... degli studenti giovanissimi, non dei professori con sette lauree...

E insomma, molta gavetta e poi innovazione. Ricordo che, quando ho cominciato ad andare in giro per il mondo, colleghi, amici e via discorrendo mi dicevano: «davvero, ne hai bisogno? Non è sufficiente quello che abbiamo qui? Non bastano i mercati in Italia o in Europa?». Oggi le stesse persone dicono: «ma sì, oggi la tua azienda va bene perché avete cominciato ad andare all'estero tanti anni fa»... Ma scusa, vent'anni fa mi dicevi che ero (come si dice dalle nostre parti) un 'mona' e adesso mi dici che sono un genio? Mettiamoci d'accordo... Noi abbiamo seguito... ecco, per cominciare, il nostro istinto: perché la differenza tra un consulente e un imprenditore è principalmente questa, un imprenditore deve avere istinto, il consulente ti può dire che i numeri non funzionano, per cui il business non funziona - ma se ci credi rispondi che nonostante i numeri pensi che funzionerà... Tutto quello che abbiamo dentro noi viene molto probabilmente dal DNA familiare! Quando qualcuno mi parla di etica io dico che abbiamo costruito una scuola in Etiopia, e per noi è stata una cosa normale: ci sono andato nel 2003, ho visto che nei capannoni dove 'processavano' i fagioli lavoravano cinque-seicento mamme con i bambini (che per fortuna non lavoravano, come mi è capitato di vedere anni fa nel Myanmar: lavoravano i bambini, non gli adulti), due, tre, quattro, cinque, per cui non si poteva pensare di fare una fabbrica con standard europei con i bambini dentro, e così la prima cosa che ho pensato è stata facciamo una scuola, e questo è stato fatto.

*Come è nato il suo percorso imprenditoriale e quali sono le motivazioni che l'hanno spinto a cominciare?*

La nostra azienda è stata fondata nel 1984, trentatré anni fa, da tre fratelli (io sono il più giovane) che provengono da una famiglia in cui hanno assorbito dei valori che ci hanno permesso di fare quello che abbiamo fatto.

Come dicevo, veniamo da una famiglia estremamente povera, nostro padre a sedici anni partì la miniera: noi abbiamo assorbito quello che ha fatto lui da giovanissimo. E come dicevo, con l'attività attuale siamo partiti nel 1984, ma prima facevamo i grossisti di prodotti alimentari per i piccoli negozi che tra fine anni Settanta e inizio anni Ottanta si trovavano nel nostro territorio. Nei primi anni Ottanta apparivano da noi i primi supermercati, ed erano molto diversi rispetto a quelli di oggi, che sono molto più grandi, sono molto più belli: una volta erano molto più spartani, molto più piccoli; li chiamavano supermercati, ma erano grandi tra duecento e quattrocento metri quadri, oggi le metrature superano i mille metri... noi, da giovani, abbiamo cominciato a pensare a due situazioni: o aprire dei supermercati, ma non avevamo i soldi, o provare a fare qualcosa per i supermercati; viste le nostre modeste risorse abbiamo deciso di seguire questa possibilità, e abbiamo incominciato con un piccolo capannone, un macchinario di seconda mano che, come anticipato prima, abbiamo dovuto adattare per i legumi perché prima confezionava farina, e così siamo partiti. Il macchinario ha cominciato a confezionare i legumi esattamente il 13 settembre 1984.

Fin dall'inizio ci siamo trovati in un mercato che era molto diverso da quello attuale: eravamo giovani imprenditori che si muovevano tra aziende molto importanti in Italia, distribuite sul territorio da Nord a Sud, consolidate, con una storia di cento-centocinquant'anni - era un mercato in cui era facile entrare ma a livello commerciale estremamente difficile. Dovevamo inventarci qualcosa, pensare a quello di cui avevano bisogno i supermercati. In quel momento i supermercati avevano bisogno che nelle confezioni ci fosse il codice a barre, e noi nelle nostre confezioni immediatamente abbiamo messo il codice a barre. La cosa ci ha permesso, in pochi mesi, di entrare in una catena nazionale di supermercati, e ci ha dato poi l'impulso per proporci alle altre catene italiane (per molti anni abbiamo lavorato esclusivamente in Italia). Poi c'è stata una serie di innovazioni: confezioni nuove, marchi nuovi... Abbiamo lavorato sul *packaging*, che nel nostro mondo estremamente conservatore sapeva di antico, anzi di vecchio; e visto che i supermercati cominciavano a essere sempre più presenti e chiedevano prodotti freschi, prodotti nuovi, cercavamo di innovare almeno nelle confezioni, per esempio fornendo più indicazioni al consumatore, e così via. Questo ci ha permesso di allargarci piano piano su tutto il territorio italiano; poi però, avendo bisogno di più spazio, abbiamo cominciato ad avere dei problemi con la nostra burocrazia. Siamo qui in questo stabilimento, che è stato aperto nel 1998 dopo tre anni di difficoltà burocratiche per avere tutte le licenze; questo ha significato ovviamente un ritardo nello sviluppo... In quegli anni poi la situazione bancaria era completamente diversa da quella che oggi siamo abituati a vedere o a leggere: ottenere gli affidamenti, i fidi era molto difficile perché ovviamente ti chiedevano le garanzie, quelle più importanti che potevi dare, e i tassi

erano molto alti, attorno al 17-18%... sembra che siano passati secoli da quei tempi, oggi l'azienda che va bene ovviamente ha un costo del denaro fortunatamente molto basso... io spesso faccio questa battuta agli istituti di credito con cui lavoriamo: ho bisogno di vedere i vostri bilanci, voi non avete più bisogno di vedere i miei...

Se parliamo di innovazione, questa per noi è stata una costante nel tempo: pensavamo che il mondo in cui vivevamo stava cambiando, e molto velocemente, e noi dovevamo essere veloci in questo cambiamento. Avevamo capito che i nostri prodotti avevano bisogno di preparazioni, perché i legumi, se non sono precotti, devono essere messi a bagno dodici ore prima, e poi cuocere per quaranta-cinquanta minuti: troppo per le nuove generazioni, per i nuovi stili di vita - e quindi abbiamo pensato a questa cosa che sembrava impossibile, la precottura. In questo momento abbiamo dei prodotti che si cucinano in dieci minuti, ma anche dei prodotti pronti; per esempio ne abbiamo lanciato uno all'ultima fiera di Parigi qualche giorno fa: una confezione di legumi e cereali da portare in ufficio, che si consumano a temperatura ambiente (per cui non c'è bisogno del frigo), hanno la propria forchetta, e il bello è che durano diciotto mesi ma senza additivi chimici. Grazie all'innovazione noi siamo oggi leader in un mercato maturo, non soltanto in Italia, ma pure in Europa e nel mondo: siamo particolarmente forti nel mercato nordamericano e in Messico... e in queste aree, beh, noi sicuramente qualcosa di impossibile l'abbiamo fatta: i cereali per colazione sono stati inventati in America e noi in questo momento li produciamo a Molvena e li stiamo esportando in America - una cosa gratificante, no?

*Ci sono stati dei momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Allora guardi, la nostra azienda è vista come un'azienda di eccellenza, qui da noi ma anche a livello internazionale, per quello che facciamo, per quello che proponiamo, per l'attenzione che mettiamo a tutti i dettagli: in questo stabilimento usiamo esclusivamente energia rinnovabile, le nostre confezioni sono confezioni ecosostenibili, i nostri nuovi astucci sono prodotti in parte da cellulosa e in parte dallo scarto di lavorazione dei legumi. E poi c'è il discorso etico, che ci appartiene perché proveniamo da una famiglia estremamente povera, e quando andiamo in certe aree poverissime del mondo sappiamo come muoverci, sappiamo vedere... Come in Etiopia: abbiamo costruito una scuola, oggi per duecentocinquanta bambini, nata per i bambini dei nostri dipendenti, ma poi aperta al territorio, perché non si poteva fare altrimenti: una scuola parametrata sugli standard richiesti dal governo etiope, che eroga un diploma come in una scuola etiope. I momenti critici ovviamente ci sono stati - lo accennavo prima - il passaggio da una sede più piccola a questa. All'epoca avevamo tre unità produttive dislocate sul territorio vicentino (a Marostica, a Bolzano Vicentino e a Malo); passare da 3.000 a 7.000 metri quadri è stato un bel balzo, ma abbiamo

dovuto attendere dal 1995-96 (quando il capannone era ormai pronto) al 1998. Quando siamo riusciti a entrare volevamo dare immediato sviluppo alla parte commerciale, ma questo non è un rubinetto che si possa aprire o chiudere a piacimento, e nella situazione dei tassi a cui accennavo prima, beh, ci sono stati due-tre anni in cui abbiamo dovuto crederci, crederci molto per poter superare questa... questa montagna di difficoltà.

*Ci sono dei momenti a livello strategico che hanno determinato un avanzamento dell'azienda?*

All'inizio trattavamo quasi esclusivamente legumi, soprattutto fagioli; oggi l'assortimento si è ampliato molto con i cereali, con i semi... in questo momento abbiamo tremila codici-prodotto, sforniamo tutti gli anni dai duecentocinquanta ai trecento codici-prodotto (non materie prime nuove, ma confezioni nuove che vanno magari a nuove catene distributive). Oggi, in questo stabilimento, siamo in grado di produrre confezioni con grande flessibilità, secondo quello che la catena distributiva ci chiede: passiamo dal sacchetto normale, come si faceva trentadue anni fa, a confezioni particolarmente sofisticate che contengono verdure precotte o condite e sono pronte all'uso. Noi abbiamo portato in Italia e in Europa dei prodotti antichi: uno fra tutti che è la quinoa, che fino a cinque-sei anni fa, mi piace ricordarlo, i consumatori, la stragrande maggioranza dei consumatori, non conoscevano, e se la conoscevano magari non sapevano come scrivere il suo nome (con la q o con la k?); per cui la nostra ricerca non si concentra solo sulle confezioni, la precottura, ma procede pure all'identificazione dei vegetali. Ci sono semi, prodotti che stiamo sperimentando per portarli al grande pubblico, tutti no OGM... Pensi a una specie di cereale che si produce in Etiopia, che si chiama teff: sto trattando da qualche anno con il governo etiope per poterlo esportare, cosa in questo momento non praticabile perché è uno dei prodotti di consumo maggiore in Etiopia - ma stiamo lavorando perché l'esportazione sia possibile senza colpire il fabbisogno necessario al paese, e per portare in Etiopia valuta pregiata.

Abbiamo anche altri progetti... chi ci conosce dice: «voi non vi fermate mai»: beh, noi siamo non solo in continua progettazione di stabilimenti nuovi ma anche alla ricerca di aree a cui riteniamo di poter dare molto, e un contributo al consumatore finale. Stiamo per inaugurare a Milano, nel maggio 2017 il primo di una catena di... non so bene come definirlo davvero: non è proprio un ristorante - quando si pensa a un ristorante si pensa a un conto corposo - ma non mi piace neanche chiamarlo fast-food, perché uno pensa all'hamburger e alle patatine... ecco, sarà una specie di ristorante al prezzo di un fast-food... è un anno e mezzo che lavoriamo a questo progetto, adesso stiamo curando tutti i dettagli. L'intenzione è che sia il primo di una catena, in centri storici, aeroporti e grandi centri commerciali; l'idea è di aprirne una quantità di nostra proprietà, 100% di proprietà per poi farne un format per il franchising, in Italia e all'estero. I

locali devono essere in luoghi dove ci siano flussi veloci, e chi ne ha bisogno possa fare colazione, pranzare rapidamente e in maniera sana, non con un panino. Faremo ovviamente anche il delivery, l'idea è di ricorrere alla tecnologia, a un'app, così i clienti che hanno, che so, delle intolleranze, possano sapere subito quali sono i piatti, e le loro ricette, gli ingredienti e pure la loro origine e la loro storia; e voglio che nei locali ci sia il wi-fi per tutto questo!

*Vi servite già dell'e-commerce in questo momento?*

L'e-commerce in questo momento... ci credo dall'inizio, e penso che ci si lavorerà sempre di più - bisogna essere preparati! Oltre a essere amministratore delegato di Pedon Group, da pochi mesi sono vice-presidente di Confindustria Vicenza con la delega ai mercati esteri... Sul tema sto organizzando un evento per i primi mesi del 2017, per fornire ai nostri soci l'ABC dell'e-commerce, perché riteniamo che sia uno strumento che deve essere conosciuto. In questo momento non abbiamo clienti che vendono i nostri prodotti in e-commerce: è un altro dei progetti che partiranno tra poco. Ecco, noi pensiamo che a certi mercati - estremamente grandi per noi, India e Cina per esempio - non ci avviciniamo ancora non perché ne abbiamo paura, ma perché sono talmente grandi che potrebbero richiederci quantità di prodotti che non potremmo sostenere se non con una preparazione adeguata; ed è quello che stiamo facendo con l'e-commerce, ma non siamo ancora pronti...

Uber partirà con il delivery di pasti pronti, e la ditta è una di quelle che ha un mercato, anche perché ha stravolto una situazione stabile da tempo, certo non contro il consumatore... Pensa a quando sei in giro per il mondo: spesso aspetti e aspetti che arrivi un taxi, con Uber chiami e... Un'altra azienda straordinaria, che per me ha stravolto il mercato, è Zara, che nel campo dell'abbigliamento - nel bacino del Mediterraneo! - ha stravolto il discorso logistico: ogni quindici o venti giorni cambiano completamente l'assortimento, e non aspettano che arrivi dalla Cina, dalla Thailandia o da chissà dove, ma li producono in loco... C'è un piano B, bisogna sempre avere un piano B: bisogna concentrarsi e decidere secondo le condizioni della strada...

Per noi, il nostro cliente è sicuramente un cliente attento a tutti i dettagli, come ci dicono i messaggi sui social, dai numeri verdi, sulle e-mail, eccetera. Il nostro consumatore legge le confezioni, i dettagli, guarda il prodotto, ha delle aspettative e vuole che queste aspettative siano mantenute...

*Come vede la crescita della Sua impresa?*

Stiamo vivendo un momento epocale - e lo dico per i nostri prodotti. Mi riferisco al fatto che in questo momento le nuove generazioni sono sempre più attente all'alimentazione, chiedono ai genitori che fanno la spesa di

acquistare prodotti sani, privi di determinati ingredienti, senza conservanti, spesso biologici o integrali, per cui... la nostra parabola di sviluppo, che è collegata a quella dei prodotti che facciamo, è per noi in crescita per molti anni.

*Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?*

Faccio questo lavoro e sono entusiasta di quello che faccio: arrivo al mattino in ufficio con la voglia di incominciare, ma esco la sera con la voglia di fare altre cose, perché è giusto che nella vita ci siano tante cose e non solamente il lavoro. Quello che nel mio lavoro mi gratifica e mi emoziona di più è viaggiare... faccio oltre cento voli all'anno, quasi sempre intercontinentali: visito potenziali aree produttive... ma quello che è emozionante non è tanto visitare i luoghi, quanto parlare con le persone, capire le mentalità, le tradizioni, i modi di vita: questo è il grande arricchimento che ti porti a casa. Il lavoro di tutti i giorni? È lavorare in squadra, lavorare con le persone che assieme a me e alla famiglia Pedon lavorano in questa azienda non solamente a Molvena, ma pure negli stabilimenti in Cina, in Etiopia, in Egitto e in Argentina. In questo momento abbiamo oltre seicento collaboratori: oltre duecento qui a Molvena, il resto nel mondo. E non abbiamo 'delocalizzato': abbiamo scelto di andare là dove abbiamo trovato le aree di produzione, perché produrre agricoltura in Italia è difficile per la conformazione del nostro paese, e non sempre si hanno aree con grandi estensioni di terreni; ma mi piace ricordare che quando noi abbiamo cominciato a costruire stabilimenti nel mondo, nello stesso momento siamo cresciuti a Molvena. Nel 1998-99 a Molvena eravamo una quarantina di persone, oggi, l'ho detto, siamo oltre duecento: vuol dire che siamo cresciuti all'estero, e così in Italia.

*C'è un momento in particolare che le piace ricordare del suo percorso imprenditoriale?*

Io mi ritengo una persona fortunata, una persona che ha potuto sviluppare negli anni un'attività e fare quello che fin da giovane l'ha affascinato: quando uno riesce nella vita a fare il lavoro che voleva fare è già una cosa molto gratificante. Poi nella mia vita ho incontrato tantissime persone. Un giorno è venuto a trovarmi in Etiopia una persona: con la sua fondazione avevamo cominciato a collaborare nel paese molti anni prima, ma mai mi sarei aspettato che Bill Gates venisse in Etiopia e venisse in Etiopia per parlare con Remo Pedon del progetto che aveva iniziato molti anni prima e della collaborazione decennale con la sua fondazione... Quando mi hanno detto: «verrà a trovarti Bill Gates» ovviamente non ci ho creduto, nemmeno la mattina stessa in cui sono arrivati i suoi collaboratori; e poi ho incontrato una persona che avevo conosciuto attraverso le letture, attraverso la TV, attraverso tutto quello che aveva fatto: ho avuto la sensazione di aver davanti a me non solamente una persona straordinaria, ma una persona



di una semplicità straordinaria; e lui, che ha cambiato i nostri stili di vita perché ci ha portato a pensare e a fare delle cose che prima non facevamo, beh ha esordito, quando ho cominciato a spiegargli il progetto: «Remo tu sei stato un uomo assolutamente coraggioso ad aprire una fabbrica qui nel 2005». Io l'ho guardato e sono rimasto stupito, perché non credevo di aver fatto niente di coraggioso, ma solo quello che mi sentivo di fare in quel periodo. Durante la visita si è dimostrato molto attento, è stato una mattinata da noi, e abbiamo chiacchierato perché lui è una persona estremamente curiosa, ha voluto sapere tutto del ciclo produttivo; quando poi se ne è andato gli ho dato il mio biglietto da visita e ho detto: «guarda, tu sicuramente ne avrai milioni di biglietti da visita, però se hai bisogno di fagioli, qui c'è anche il mio cellulare, chiamami», si è messo a ridere. La settimana seguente mi è arrivata una lettera, non una e-mail, una lettera firmata di suo pugno in ringraziamento per l'ospitalità che gli abbiamo dato; vi posso dire anche la data, 28 marzo 2012 - queste sono cose che ti restano per sempre.

### *Che visione ha dell'Italia?*

Ci sono anni in cui passo più giorni all'estero che in Italia e continuamente a viaggiare: non per periodi lunghi (i miei viaggi durano da una settimana a un giorno); e dico questo perché potrei essere attratto e affascinato da tutto quello che posso vedere nel mondo e invece ogni volta che torno mi sento innamorato del nostro paese. Penso che in tutti i sensi il nostro paese abbia delle capacità, delle potenzialità che sono straordinarie, ha delle persone che sono stati straordinarie e hanno inventato e fatto cose straordinarie.

Penso che noi italiani, per poter far crescere molto questo paese, certo abbiamo bisogno di modernità, abbiamo bisogno che una startup, se è valida, sia sostenuta, e non ci siano tutti gli impedimenti burocratici e fiscali che altrove non ci sono. Noi abbiamo qui il quartier generale, e rimarrà qui almeno finché ci saremo noi; però capisco anche i molti imprenditori che guardano al di là dei confini. Facciamo dei prodotti straordinari ma siamo carenti nelle infrastrutture, non abbiamo tutto quello che ci può aiutare. Da Molvena a Vicenza sono venticinque chilometri; in certi momenti della giornata impiego un'ora, e non è accettabile, perché è un'ora sprecata.

### *Quali sono i settori più promettenti per il futuro?*

Il settore che conosco di più è quello agro-industriale, e il suo sviluppo continuerà per molti anni. Credo che ci siano tanti settori che dovrebbero svilupparsi, ma come imprenditori dobbiamo fare squadra e, questo lo sappiamo, siamo poco propensi a farlo. Fare squadra vuol dire fare commesse sempre più grandi, portare poi contratti molto più importanti in Italia. Io faccio parte dell'Associazione mondiale dei legumi e collabora con la FAO - tra l'altro è stato per la spinta della nostra... mia Associazione

che il 2016 è stato dichiarato dall'ONU anno internazionale del legumi; secondo gli studi più recenti nel 2050 noi non potremo più mantenere la nostra dieta carnivora, dovremo ridurre la carne perché gli allevamenti sono la prima fonte di inquinamento e non avremo risorse idriche sufficienti: dovremo per forza diventare tutti un po' più vegetariani, se non vegani per sostenere il nostro pianeta e garantire ai nostri nipoti di farlo risplendere e prosperare.

*Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

La crescita della nostra azienda è strettamente legata alla nostra famiglia. Io e i miei fratelli abbiamo fondato la Pedon nel 1984, con l'enorme aiuto morale ed economico di nostro padre, a cui dobbiamo tutto. È lui che ci ha trasmesso il segreto che poi ha fatto diventare la Pedon quello che è oggi: la forza che si può trovare solo nella propria stretta cerchia familiare, il desiderio di migliorarsi senza mai calpestare o servendosi degli altri. Quando mio padre aveva appena sedici anni, spinto dalla fame e da un enorme desiderio di riscatto, è partito per la Valle d'Aosta in bicicletta, per lavorare come minatore. Nonostante una vita difficilissima ha sempre lottato per lasciarci in eredità una vita più facile di quella che aveva avuto lui, emanando un'energia vitale, una positività unica. Lui conosceva bene il lato scuro della vita ma allo stesso tempo non si scordava mai di essere grato per tutto quello che aveva ottenuto nel tempo. Nostra madre, dall'altro lato, è carica di un'aurea immortale da vera condottiera. Ha guidato e guida ancora le nostre vite con saggezza, forza e una buona dose di pazienza e comprensione. L'amore che provavano l'uno per l'altra ci ha sempre dimostrato quanto la comprensione e il sostegno dei propri cari possano essere una forza propulsiva senza eguali.

La vita mi ha regalato poi due grandi doni, mia figlia Giulia di 36 anni e mio figlio Mattia di 31. Ho cercato di accompagnarli senza pesare nelle loro decisioni, sicuramente avrò sbagliato e non poche volte, ma mantenendomi presente nonostante l'enorme mole di impegni aziendali. Ricordo un giorno in particolare. Mattia stava valutando se iscriversi all'università. Io mi trovavo in Etiopia e in una delle nostre telefonate quotidiane gli chiesi: «Mattia, hai deciso qualcosa per l'università?». Lui mi rispose: «ci sto pensando», e io, a metà tra lo scherzo e la provocazione replicai: «Mattia, e se andassi a farla in Cina?», e lui di nuovo, spiazzandomi: «ci sto pensando». Qualche settimana dopo mi disse: «papà parto per qualche settimana, vado a vedere se posso fare l'università in Cina». Mattia è un uomo che non si dà per vinto e a cui non piacciono le sfide facili. Ha speso il primo anno in Cina a imparare la lingua per poi passare il test di ammissione in lingua e laurearsi in Economia e Commercio Internazionale, in una università cinese nel 2010. Era l'unico europeo del suo corso. Ha lavorato poi tra la Cina e Hong Kong fino al 2015 e adesso segue tutti i nostri stabilimenti all'estero. Nei 12 anni che ha trascorso in Cina abbiamo passato molti Na-

tali senza di lui, i periodi di vacanza non coincidono, ma la tecnologia ci ha aiutato molto: con Skype lo potevamo vedere tutti i giorni tanto che – un altro piccolo aneddoto – una volta il bambino di mia figlia ha cominciato a vedere Mattia attraverso Skype, e la prima volta che è tornato a casa dopo averlo visto su Skype, lui ci ha girato attorno per vedere se avesse anche la schiena – era la prima volta che lo vedeva in tre dimensioni e non piatto su un video... ora Mattia è tornato in Italia, è sposato con un bellissima ragazza cinese che a breve ci regalerà un nipotino. Ha portato un'aria ancora più internazionale alla nostra famiglia, che ci ha fatto sicuramente del bene, ha aperto le frontiere mentali di tutti noi, è per questo che io sostengo i giovani che vogliono fare delle esperienze all'estero, brevi o meno brevi, in Europa o altrove, ma mi auguro sempre che poi ritornino portando esperienze intellettuali nel nostro paese. Credo nei nostri ragazzi e credo che siano migliori di quello che il mondo ci mostra, vivono in un contesto molto selettivo, veloce, per questo devono essere aiutati a sviluppare le loro particolarità e a fare esperienza.

*Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?*

Viviamo in questa epoca per cui in ogni momento possiamo assolutamente sapere che cosa sta succedendo nelle altre parti del mondo, e usarlo per la nostra attività.

Non so se vi piace il calcio; io, per fortuna o per colpa, sono juventino e si dice... la Juve può piacere o meno però chi conosce il calcio lo dice: «sì, la Juve è così: ha fame...». Essere imprenditori è come essere uno sportivo: fai un record ma stai già pensando a quello successivo. Se l'imprenditore fosse un alpinista, dovrebbe pensare all'Everest, non certo al Montello; deve puntare alla cima... Ma l'imprenditore deve anche, in certi casi, capire quando è il momento di fermarsi, e questo non è facile. Nella nostra vita, in tutto quello che è umano, c'è un inizio e una fine, bisogna capire quando fermarsi a un certo punto: lo penso da sempre, anche perché anche un imprenditore ha una grande responsabilità che non è solamente quella della propria famiglia – solamente qui a Molvena ci sono seicento famiglie che dipendono da quello che noi in sala riunioni decidiamo; loro tutti dipendono dalla nostra umiltà, lucidità e saggezza. Se tenessimo sempre in conto questi concetti forse certi imprenditori avrebbero già cambiato lavoro... Già, ma a fare un passo indietro ci vuole coraggio, come ci vuole coraggio e grande forza ad alzare la mano e dire: «ho sbagliato». Ci sono delle domande che mi faccio ancora, la mattina quando mi taglio la barba col rasoio (su questo sono conservatore): «ma tu il ruolo che hai te lo stai meritando ancora?». Verrà un giorno in cui dirò: «forse no».

*Cos'è per Lei il coraggio?*

L'ho accennato in questa intervista, io penso che il coraggio sia elaborare un progetto, anche se chi ti sta attorno e conosci ti dice che è impossibile: il coraggio è elaborarlo e crederci. Ho letto da qualche parte di uno molto più intelligente di me che ha detto una volta che la maggioranza dei progetti falliscono per paura - ecco, se i progetti fossero fatti con coraggio molto probabilmente ne fallirebbero molti meno. Il coraggio imprenditoriale è pensare che l'azienda, i prodotti, il progetto ce la possano fare, ma bisogna crederci con tutto te stesso... Il coraggio è non aver paura di sperimentare e di sbagliare, perché sbagliare fa parte della natura umana - quanti di noi possono dire di non aver sbagliato? In fondo basta guardare a Steve Jobs per avere, forse, l'esempio più lampante.