

Studi e ricerche 8

---

# **Impavidi veneti**

## Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Giampietro Bizzotto  
Gianpaolo Pezzato



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Impavidi veneti

## **Studi e ricerche**

8



**Edizioni**  
Ca' Foscari

# Studi e ricerche

## **Direttore | General Editor**

prof. Eugenio Burgio (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

## **Comitato scientifico | Advisory Board**

Vincenzo Arsillo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Agar Brugiavini (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Colavizza (École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse)

Giulio Giorcello (Università degli Studi di Milano, Italia)

# **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo  
a Nord Est

Giampietro Bizzotto

Gianpaolo Pezzato

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing

2017

Impavidi veneti. Imprese di coraggio e successo a Nord Est  
Giampietro Bizzotto, Gianpaolo Pezzato

© 2017 Giampietro Bizzotto e Gianpaolo Pezzato per il testo  
© 2017 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing  
Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia  
<http://edizionicafoscari.unive.it/>  
[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione maggio 2017  
978-88-6969-154-6 [ebook]  
978-88-6969-155-3 [print]

Con il patrocinio di



Ca' Foscari  
**Alumni**

Impavidi veneti. Imprese di coraggio e successo a Nord Est/ Giampietro Bizzotto, Gianpaolo Pezzato — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2017. — 128 p.; 23 cm. — (Studi e Ricerche; 8). — ISBN 978-88-6969-155-3.

URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-155-3/>  
DOI 10.14277/978-88-6969-154-6

## **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# **Sommario**

### **Il testimone**

#### **Prefazione**

Luca Barbieri 7

### **Introduzione**

Monica Boccanegra 9

Elisabetta Armellin 15

Alberto Baban 19

Gilberto Benetton 27

Gianluca Bisol 33

Philipp Breitenberger 45

Pierangelo Bressan 51

Lauro Buoro 57

Tiziano Busin 63

Riccardo Donadon 69

Mariacristina Gribaudo 77

Remo Pedon 87

Jacopo Poli 99

Mariano Roman 109

Andrea Stella 115

### **Conclusioni**

Giampietro Bizzotto e Gianpaolo Pezzato 125



## Il testimone

### Prefazione

Luca Barbieri

(Giornalista esperto di innovazione e di accelerazione di sistemi editoriali;  
co-founder Blum)

Passione, sudore, fame. E poi divertimento, felicità, riscatto e rivincita. Uniti all'amore per la propria terra, alla curiosità instancabile, alla leggerezza del rischio, all'umiltà di chi tanto fa e tanto sbaglia. C'è un filo rosso che tiene unite le pagine che state per leggere: si tratta della dimensione umana. Ritratti vividi più che interviste; faccia a faccia con il cuore in mano, non interventi da convegno.

Quattordici imprenditori di successo, quattordici uomini e donne veri, capaci di raccontarsi a tutto tondo, al di fuori delle cartoline patinate di certa editoria di settore, tracciano, in *Impavidi veneti*, la propria parabola professionale e personale passata, presente e futura. Senza sconti (a se stessi innanzitutto) e senza omissis. Un'opera necessaria, in presa diretta e senza filtri, che parla soprattutto ai giovani. Non solo a quelli che pensano a un futuro da imprenditori, ma a tutti quelli che hanno capito che, dipendenti o partita IVA, pubblici amministratori o titolari di un'attività, il futuro è nelle proprie mani.

Per questo, il lavoro di Giampietro Bizzotto e Gianpaolo Pezzato, che con questo libro, e con le videointerviste da cui nasce, mettono a disposizione del territorio una vita di relazioni e conoscenza del settore, può essere considerato il primo tassello di un'opera di narrazione verace che deve dare la scossa a un processo che, qui a Nord Est, ancora si fatica a vedere: la trasmissione dello spirito imprenditoriale che ha reso ricca questa terra.

In una simbolica staffetta generazionale tutta da costruire, infatti, *Impavidi veneti* è il 'testimone' ideale: quell'oggetto che l'atleta che ha finito la sua corsa consegna all'atleta successivo perché metta tutta l'energia che serve allo sprint finale. Un testimone che andrebbe raccolto innanzitutto dal mondo della scuola, per ricucire quel tessuto sociale sfilacciato che ora divide protagonisti - giovani e meno giovani - di questo territorio.

Ecco quindi quattordici storie per ripartire, quattordici avventure personali piene di valori che fanno emergere punti di forza da 'sottolineare con l'evidenziatore': il legame con la famiglia e il territorio; il valore aggiunto costituito dalla cultura, dai beni artistici, dal patrimonio agroalimentare;



la capacità di leggere il futuro che sarà, senza chiudersi negli angusti confini fisici e mentali della regione: un punto di partenza di cui andare orgogliosi, mai soltanto un approdo.

Non è un caso che molti degli imprenditori protagonisti di queste pagine abbiano in questi anni unito le proprie forze in VeNetWork, progetto ideato da Alberto Baban che unisce oltre cinquanta capitani d'impresa in un progetto di re-startup di aziende e brand storici che, rivitalizzati da cultura imprenditoriale e forze giovani, stanno segnando una via percorribile alla crescita. A tenerli uniti l'idea, semplice e basilare, che investire sul territorio, sulla sua coesione e sulla sua crescita, è un buon affare, non solo economico, per tutti.

Il futuro esiste solo se ha radici solide. Queste storie, uscite intere dalla Grande Crisi, lo sono.

## **Introduzione**

Monica Boccanegra

(Presidente di Ca' Foscari Alumni)

In lingua spagnola le parole 'Cesare' e 'cessare' si scrivono allo stesso modo, cambia solo l'accento.

È forse con questo motto che dovremmo accompagnare i nostri giovani verso la ricerca della loro strada in un paese che sta vivendo un declino strutturale? Un mondo che chiede di cambiare, con coraggio, i paradigmi dell'economia? Essere vincitori o rinunciare? No, certamente no!

In un momento storico in cui l'economia sembra dare segnali contrastanti, diventa sempre più difficile rispondere alle domande dei tanti giovani che cercano una strada lungo la quale costruire il loro futuro.

Sono da tempo finiti gli anni in cui le offerte di lavoro erano superiori ai giovani in cerca di impiego, anni in cui le proposte arrivavano a casa con una chiamata annunciata dal trillo di un telefono 'con i fili' o con una lettera recapitata dal postino. Erano anni in cui quasi non serviva inviare i curricula perché le aziende, floride, sane, che passavano di padre in figlio, mantenendo alti livelli di successo, erano avide di giovani neolaureati.

Aziende guidate da imprenditori che comprendevano l'importanza e il valore delle nuove discipline e delle nuove figure professionali che si affacciavano sul mercato del lavoro e avvertivano il nascente bisogno di nuove competenze e conoscenze che li andassero ad affiancare.

Ora è tutto radicalmente diverso.

Le dimensioni globali della crisi economica che ha caratterizzato l'inizio del nuovo millennio, rappresentano uno spartiacque, e chi si affaccia al mondo del lavoro si trova a vivere un'esperienza non lontana da quella vissuta nel secondo dopoguerra, con mutamenti radicali che investono tutti gli ambiti della vita collettiva, a livello planetario.

Questo nuovo scenario, che investe non solo la sfera economica ma anche quella politica, sociale e culturale, impone grandi sforzi ma offre grandi opportunità nella costruzione di un mondo nuovo, dove i giovani si trovano ad affrontare la difficile sfida di vivere una fase della storia che è epocale perché segna il passaggio verso un futuro che sta andando oltre la realtà.

Viviamo il passaggio da un mondo tangibile a un mondo virtuale, quasi eterico, che consente l'apertura di un nuovo universo di idee, progetti, professioni, vere e proprie avventure.

Ecco la magia di questa potente evoluzione: l'essere in grado di avere un'intuizione e avere l'audacia di renderla realizzabile e concreta anche in un mondo intangibile.

Idea, progetto, motivazione, queste sono le parole chiave da cui partire e da cui sono partiti tanti uomini e donne che hanno realizzato imprese straordinarie dove la straordinarietà non è stata solo nell'inventare qualcosa di innovativo, ma anche nel saper conservare il valore creato da chi li ha preceduti, nel saper rispettare il patrimonio racchiuso nelle aziende, nella loro cultura e nella professionalità con cui hanno operato.

Parliamo di aziende, ma parliamo di uomini e donne e la centralità dell'uomo del terzo millennio ha una potenza straordinaria.

La prima sfida da affrontare quindi, per chi si affaccia al mondo del lavoro, è essere imprenditori della propria vita perché il percorso professionale avrà vita breve se non si decide, prima di tutto, di investire su se stessi.

In fondo siamo la persona con cui trascorriamo la maggior parte della nostra vita e se non siamo soddisfatti di ciò che siamo, significa che siamo costretti a trascorrere la nostra vita con qualcuno che non ci piace.

Questo significa dedicare tempo alla propria istruzione e formazione impegnandosi a fare resistenza alla velocità di cui è permeato il nostro quotidiano.

Nulla che debba resistere nel tempo si costruisce in un batter di ciglia e se la tecnologia ci aiuta ad accorciare i tempi per la realizzazione di molte cose, il buon senso ci deve aiutare a capire che l'educazione, la formazione, la creazione di valore hanno bisogno di tempo, di cura, di attenzione e dedizione perché l'eccellenza non ha nulla a che fare con il successo o la fama o il riconoscimento sociale, bensì ha a che fare con noi stessi.

Ecco i nuovi Cesari: coloro che avranno l'audacia di avventurarsi e la forza di insistere, il coraggio di sognare e la volontà di superare le difficoltà per il raggiungimento di un obiettivo senza dimenticare che si è intrapreso un viaggio, ed è in questo che si deve trovare il piacere e la soddisfazione, perché la vera eccellenza sta nel processo con cui intendiamo conseguire un obiettivo più che nell'obiettivo stesso.

Non arrendersi, non vedersi costretti a 'cessare' per la paura di sbagliare, e nello stesso tempo non pretendere di essere 'Cesari' a tutti i costi, ma credere nel valore delle proprie idee con la consapevolezza che la sostenibilità dell'economia del nostro paese, ma non solo, dipende dall'operato di tutti.

Nel nostro paese la gran parte delle aziende (circa 65.000) hanno dimensioni, in termini di fatturato, che vanno dai 5 ai 250 milioni di euro; quasi un terzo di queste sono in forte difficoltà e quasi tutte non presentano una crescita che sia degna di questo nome.

Eppure ci sono ancora moltissime realtà di successo, come quelle raccontate in questo libro, da cui prendere esempio.

Sono aziende familiari che da decenni, con orgoglio, non senza sacrifici e a volta andando oltre forti contrasti interni, lasciandoseli alle spalle,

hanno superato questi anni di crisi ed hanno saputo accompagnarsi ai grandi mutamenti che hanno trasformato molti processi lineari in processi reticolari, dove le informazioni, le relazioni sociali e le componenti virtuali dovevano sposarsi con la tradizione.

Sono anche aziende giovani, guidate da ‘millennials’ che senza alcuna tradizione familiare d’impresa hanno saputo buttare il cuore oltre l’ostacolo, e inventarsi imprenditori; spesso chiedendo la benedizione dei propri genitori, guidati dal modello educativo trasmesso dalle loro famiglie, considerando i valori ed i principi morali loro trasmessi, il primo capitale da investire nella propria avventura.

Sono storie di imprenditori consapevoli del valore del capitale umano, che si sono messi in gioco con la solidarietà, la collaborazione, la ricerca di una comunione di intenti allo scopo di amplificare questo valore.

Sono storie fatte di tanti piccoli passi che hanno creato il valore dell’economia del nostro paese e hanno fatto resistenza alle avversità ed hanno assecondato i mutamenti.

Ogni singolo passo della vita di un uomo richiede l’audacia di superare paure, difficoltà, limiti, prima di tutto i propri.

Ogni singolo passo porta alla realizzazione dei propri sogni, alla costruzione di un progetto che consenta di guardare al futuro attraverso la realizzazione del bene comune, unica via per una crescita equa e sostenibile.

**Impàvido**

Coraggioso, che rimane con cuore saldo  
e non si lascia cogliere da paura.

*(Vocabolario Treccani)*

# **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

I filmati delle interviste presentate in questo volume sono visibili all'indirizzo [www.behindaboss.com](http://www.behindaboss.com), dove verranno caricate periodicamente nuove videointerviste ad altri protagonisti del mondo dell'impresa italiana.

**Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

## Elisabetta Armellin



Elisabetta Armellin facendo tesoro della laurea in Belle Arti a Venezia e delle esperienze come stilista di importanti marchi della moda, nel 2012 concretizza i suoi sogni e passioni in V73, un marchio di borse presente ormai in oltre 400 negozi in tutto il mondo, tra cui Miami, Hong Kong e Taipei, con cui è arrivata a fatturare 4 milioni di euro nel 2014. Un progetto coraggioso dedicato alle donne, in cui Elisabetta combina creatività, artigianalità e la passione con un'intensità che solo le donne coraggiose sanno metterci.

[www.v73.it](http://www.v73.it)



*Come nasce la Sua azienda?*

La mia azienda è nata un po' meno di cinque anni fa, da una mia idea... Un giorno, sul volo Parigi-Venezia, mi è venuta questa idea, che all'inizio è sembrata geniale a tutti tranne che a me: disegnare una borsa su una borsa! E infatti, la prima borsa di V73 è il disegno di una borsa stampata su una borsa in tela. La sovrapposizione di due oggetti uno sull'altro ha avuto una fortuna importante: la prima collezione ha venduto 30.000 pezzi in pochi mesi! Questa è stata la nascita dell'azienda V73 (attenzione, si legge 'Vu settantatré' non 'Vi settantatré!'), generata da un'unica idea.

*Qual è stato il suo percorso imprenditoriale?*

Io nasco come designer: ho fatto gavetta in grosse aziende... sette anni fa ho deciso di voler diventare imprenditrice, e ho aperto uno studio di design che tuttora funziona e che lavora per grossi marchi della moda (settore in cui lavoro anche come consulente per importanti griff italiane).

*Quali motivazioni l'hanno portata a iniziare?*

La cosa che mi ha spinto più di qualsiasi altra è stata inseguire un sogno. La vita è solo una, per cui bisogna seguire il proprio cuore e andare.

*Quali sono i punti di forza della Sua azienda?*

Il 'punto forte' di V73 è stato quello di creare un prodotto artigianale italiano di livello molto alto a un prezzo alla portata di tutti. Io studio molto i prezzi delle pelli, e studio in dettaglio tutto, anche le cuciture. Insomma faccio l'artigiana più che l'industriale, e questo fatto dell'artigianato interpretato in modo un po' più *modern* mi permette di affrontare il mercato con mezzi *competitive* – è una specie di ingegneria artigianale. La bravura assoluta è lì: nel ridurre i costi iniziali.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscita a uscirne?*

Ci sono stati momenti critici, soprattutto perché il mondo della moda, in cui sono entrata, è un mondo molto cattivo, in cui i grandi non amano molto i piccoli. È stata una bella sfida! La stampa stessa, che all'inizio ha dichiarato che avevo avuto un'idea geniale (ma che non sarebbe andata da nessuna parte), anche la stampa ha cambiato idea.

*C'è nella Sua storia un momento di 'svolta'?*

Quando la Camera della Moda mi ha dato l'autorizzazione a essere presente alla Settimana della Moda a Milano; e io ho fatto la mia prima presentazione insieme a Gucci e ai grandi. Questa cosa non è stata vista dalla stampa in maniera *positive*; ma quando hanno visto la presentazione della mia collezione mi hanno fatto i complimenti e hanno capito che c'era qualcosa di più.

*Che visione ha dell'Italia e del Made in Italy?*

Faccio solo Made in Italy! È la mia forza: in mercati come Giappone, Stati Uniti ed Emirati Arabi, il Made in Italy è assolutamente fondamentale. Fortunatamente l'attenzione alla qualità del prodotto è aumentata rispetto agli anni precedenti; ma bisogna rivedere, con uno sguardo diverso, il Made in Italy: bisogna puntare a renderlo più competitivo grazie a prezzi meno alti. L'Italiano di solito non è tanto disposto, ma si può fare benissimo, e io sono un esempio, e dico che, invece di criticare i cinesi, dovremmo anche imparare da loro. Ci sono dei meccanismi (velocità, tempistiche, sviluppo, ecc.) che i cinesi sfruttano meglio di noi, quindi dico che dovremmo prendere per la prima volta qualcosa dagli altri e farla nostra. Finora, per quanto riguarda l'artigianato, i cinesi hanno solo copiato da noi – ma proviamo a 'vedere più lungo', e a capire che anche noi possiamo copiare e studiare dagli altri per fare meglio. Il mercato giapponese invece è molto complicato. Il giapponese nota anche la più piccola imperfezione e rimanda indietro il prodotto. Vogliono la borsa perfetta, ma il mercato giapponese ti può dare tanto, loro sono all'avanguardia e amano il prodotto italiano. Dicono sempre anche a me che l'artigianalità italiana ha una marcia in più. Il gusto italiano, il 'sapore' della pelle italiana e dell'Italia (soprattutto della sua storia) ha una marcia in più.

*Nella Sua storia, quanto ha influito la famiglia?*

La mia famiglia è stata fondamentale: loro per primi mi hanno spinto a fare quello che mi diverte e che mi piace fare, mi hanno sempre detto che tutto il resto non è importante, il denaro se deve venire verrà prima o poi, segui i tuoi sogni e vai dove ti portano. La mia famiglia mi ha insegnato questo. Mio figlio è nato otto mesi prima che nascesse V73, e anche lui è stato una spinta per fare qualcosa in più. Io dico sempre a tutte le donne: un figlio non è un impedimento, anzi può aiutare a sviluppare le idee, il carattere e la forza!

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

A un ragazzo che volesse aprire un'azienda chiederei prima di tutto che esperienze ha fatto (in aziende, ecc.), perché l'esperienza è un po' come la storia della famiglia, è ciò che ti spinge a 'diventare', l'esperienza è fondamentale. Direi anche di osservare e guardare oltre, di non fermarsi a tutto quello che ci viene buttato addosso, giorno dopo giorno, dai social e dai media: guardate oltre, guardate il mondo e guardate più in là. Molti si fermano a guardare solo un passetto più avanti, o Internet, e invece bisogna guardare più in là. Io vado a New York spesso: non per chissà quale motivo, ma per camminare in strada. Uno cammina per strada, guarda la gente e capisce, e intanto il cervello lavora. Bisogna guardare con occhi diversi. Una volta sono andata a New York per un pranzo: ho preso l'aereo,

sono arrivata lì, ho pranzato, mi hanno riportato all'aeroporto, ho preso l'aereo e son tornata a casa. Tutti mi dicono: «ma sei pazza?! Cosa sei andata a fare!?!». Invece in quel viaggio mi è successo di tutto: ho visto delle cose, ho conosciuto delle persone! Per cui avanti tutta!!!

*Come è composto il suo gruppo di lavoro?*

Quattro ragazze lavorano con me, nella sezione creativa del mio studio: una è più brava nel design, una nella grafica... Ci siamo divise così. Poi c'è uno studio di marketing che segue per me i social, perché vendiamo anche molto online. Infine abbiamo la sezione commerciale, il customer-service, il magazzino ecc. Quando nei laboratori stanno facendo le borse, io vado lì, fotografo gli artigiani che stanno tagliando le pelli, la sartina che sta cucendo la borsa, e poi 'posto' le foto sui social. Ottengono dei *like* importanti, perché la storia del prodotto piace. Ho anche, come dicevo, uno *shop online* che funziona molto bene: spediamo borse tutti i giorni in tutto il mondo, addirittura in posti impensabili che a volte non so nemmeno dove sono sulla carta geografica! Australia, Nuova Zelanda, America, Texas (in un paesetto di cui non sapevo nemmeno l'esistenza!). Lo *shop online* è bello perché la borsa arriva con un *click* dall'altra parte del mondo – ed è facile da acquistare perché non ha taglie. Insomma, sto crescendo di giorno in giorno con lo *shop online*.

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

La cosa più emozionante del mio lavoro è quando mi vengono le idee e inizio a disegnarle senza pensare! Quella è un'emozione incredibile... e ancor di più quando vedo quell'idea realizzata. Vi dico la verità: quando prendo in mano una borsa ancora adesso mi commuovo. L'altro giorno è successo che mi hanno fatto vedere due o tre borse del nuovo campionario e io mi sono commossa, perché ogni borsa rappresenta qualcosa per me: una figlia!

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Il coraggio per me è vita. È quello che ti spinge a fare cose che altrimenti non faresti mai. Dico sempre ai giovani con cui spesso parlo nelle Università che bisogna avere coraggio, ascoltare sé stessi e andare avanti a prescindere... altrimenti non si fa niente.

## **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# **Alberto Baban**



Alberto Baban come fondatore di Tapi SpA ha rivoluzionato il mondo delle chiusure top-bar, introducendo in un settore *old* come quello delle chiusure per bottiglie il concetto di design e creatività, portando così l'azienda a fatturare più di 40 milioni di euro nel 2016. Al suo ruolo di imprenditore affianca il ruolo di ricercatore di talenti e investitore seriale con più di 14 partecipazioni azionarie tra imprese e startup; è inoltre tra i fondatori di VeNetWork, rete di imprenditori con cui ha raccolto la coraggiosa sfida di investire e rilanciare imprese venete in crisi ma con alto potenziale di sviluppo.

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

*Come nasce la Sua azienda?*

L'azienda è nata nei primi anni del Duemila, anzi alla fine degli anni Novanta, a esser precisi. Una startup, un'azienda che non esisteva in un settore che non esisteva – un tappo in plastica per sostituire, in parte, il tradizionale tappo di sughero. Come tutte le aziende del settore che avevano tentato questa strada, chi l'ha condotta, ha avuto l'intuizione di posizionarsi nel settore degli alcolici *spirits*, e in un mercato locale: grappa e limoncello, tanto per intenderci. Poi, con un processo di internazionalizzazione cominciato nel 2004-5: la costituzione di cinque *joint-venture* con il nostro brand Tapi e la localizzazione di alcuni impianti produttivi (uno in Spagna, uno in Messico, e poi in Argentina, Australia e nel Regno Unito) con questa idea in testa, costruire un percorso parallelo tra mercato locale e mercato internazionale, che ha consentito in una seconda fase di sviluppare un progetto che oggi conta una partecipazione diretta e una proprietà diretta (l'impianto messicano), così come una dimensione adeguata che ha superato la soglia della media, come diciamo in gergo. Insomma, una storia partita da una startup di successo, per il posizionamento nel mercato, e per l'originalità della proposta; un'azienda che nel 2000 fatturava zero e quest'anno fattura oltre 40 milioni di euro con oltre mezzo miliardo di tappi venduti all'anno. Un posizionamento decoroso, no? Da leader nella propria nicchia...

Tapi dunque è un'azienda manifatturiera, che ha saputo cambiare nel tempo. Prima proponevamo un prodotto funzionale, capace di ovviare al problema più annoso che affligge i tappi di sughero, l'“odore di tappo”. Il sughero cede la sua parte tannica e quindi colora di giallo tutti gli alcolici trasparenti come la vodka o la grappa, visto che l'alcool è un estrattore del tannino presente nel sughero. All'inizio, quindi, volevamo solo produrre un tappo in plastica che sostituisse il sughero, una cosa del tutto funzionale. Poi, abbiamo saputo proporci come azienda che promuove il design e che si è costruita un'immagine sul packaging. Noi ‘facciamo’ dei tappi che accompagnano le bottiglie, soprattutto di alcolici, i quali contribuiscono a costruire una brand-identity originale nel mercato. L'approccio al mercato degli alcolici, che progressivamente abbiamo scoperto essere molto più grande di quello vitivinicolo, ci ha infatti offerto prospettive più interessanti.

Aver cambiato strategia nel tempo ci ha dato una nuova posizione come azienda di design. L'Italia è conosciuta per questo: anche in un settore che, tutto sommato, non sembrerebbe neanche poi così vicino alla moda, la nostra azienda ha saputo ripensare al prodotto ma, soprattutto, alla propria offerta.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Qualsiasi imprenditore sa che ogni anno, ogni mese, ogni giorno possono essere un momento delicato, e di fatto le imprese di successo (o che

comunque si trovano in posizione di leadership) hanno nell'imprenditore, ma anche in tutta la governance manageriale, innanzitutto delle persone capaci di risolvere problemi.

Quello che fa la differenza è la capacità dell'imprenditore di saper guardare avanti e rischiare, essere propositivo e saper calcolare i rischi: le cose funzionano quando si diventa originali e si passa da *follower* a leader grazie a un'idea, una proposta innovativa.

*Qual è stato il momento di 'svolta' nel suo percorso?*

Diventare imprenditore per me è stato un incidente di percorso: fino al 1998 ero un dipendente nel settore delle vendite, e quando mi hanno licenziato ho dovuto trovare qualcosa da fare. L'idea è nata dalla classica esperienza di 'sottoscalista', come si dice: non avendo la possibilità di finanziarmi sono partito da poco e niente in un garage, lavorando ad attività diverse con diversi soci, e poi mi sono via via concentrato sulle attività che andavano meglio. Questo è stato il mio percorso con Tapi, all'inizio del Duemila. Di questi tempi, forse, imprenditori non si nasce, ma lo si può diventare; o forse, si nasce con una predisposizione, una carattere e un'ambizione. O in ogni caso con la volontà di affrontare le difficoltà che la vita ti pone davanti, e con la consapevolezza che le opportunità a volte ti vengono offerte e a volte te le devi trovare.

*Che visione ha dell'Italia?*

L'Italia è un paese complicato nella sua governance e nella sua gestione, che sta cercando di risolvere dei problemi storici. Ma al contempo è un paese in evoluzione, e ora regolamentato da un organismo più grande che tenta di trovare un proprio spazio a livello internazionale, l'Europa; quindi l'Italia si trova nel pieno di una dinamica che sta coinvolgendo tutto il mondo e ancora di più il vecchio continente. Questa dinamica, che si può anche definire con la competizione internazionale, si chiama globalizzazione. Capire se ci sono realtà che possono competere a livello internazionale e che possono offrire prodotti che altre non riescono a dare, significa intuire se ci sono le condizioni in questo paese per riuscire ad affrontare il prossimo futuro. Chi 'fa impresa' normalmente risponde positivamente a questo interrogativo, perché è consapevole che da una parte le condizioni di contesto locale sono molto complicate (il lavoro costa di più, la fiscalità costa di più, la complessità burocratica non è incentivante), ma che, dall'altra ci sono ottime competenze, ottime università, persone molto capaci - e c'è pure un fenomeno che non va sottovalutato: ci sono diversi ecosistemi che funzionano. Se vuoi intraprendere un'attività, puoi trovare a una distanza relativamente modesta il supporto della *supply chain* e della subfornitura, sia per quanto riguarda il 'capitale umano' che i beni strumentali che servono all'azienda. Questo sistema in Italia c'è e funziona, probabilmente meglio al Nord che al Sud, e nel tempo ha

avuto un riconoscimento: il famoso Made in Italy è la somma di queste caratteristiche, ed è ancora la realtà che può consentirci di conquistare parte del mercato. Probabilmente il prossimo futuro non sarà così facile come lo sono stati gli anni precedenti; d'altra parte l'evoluzione tecnologica consentirà a un paese che ha perso la sfida tecnologica, come l'Italia, di essere più propositivo e capace di attirare la ricerca che proviene dal mondo internazionale. Un misto di queste cose dà un *outlook* positivo per il nostro paese, che ha bisogno di giovani che credano nel futuro e nell'idea che si può fare qualcosa anche partendo da questa parte di mondo.

### *Cosa pensa del Made in Italy?*

Da un punto di vista statistico esistono sempre dei settori che si sono contraddistinti e che danno più valore aggiunto. Forse quello che sorprende di più è che a tenere insieme il 'Sistema Italia' non siano i settori più blasonati del Made in Italy, ma quelli appartenenti alla meccanica e alla mecatronica. Siamo un paese che è capace di fornire, grazie alle sue capacità creative e al suo ingegno, ottimi assemblaggi tecnologici, e costruiamo macchine che altri non sanno fare. Quindi se dovessimo cercare un settore prevalente dovremmo puntare a quelli in cui siamo già riconosciuti. Certo, il mondo sta cambiando radicalmente e specializzarsi in un solo ambito forse è anche imprudente. Il mondo affronta delle trasformazioni così radicali che probabilmente torneranno alcuni tipi di manifatture, che sorprendentemente nel passato ci avevano visto perdenti e possibilmente nel futuro ci vedranno di nuovo vincenti. Siamo il secondo paese manifatturiero d'Europa, e non è un caso; la Germania comanda anche per la sua predisposizione a interagire con il mercato, ma l'Italia è comunque riconosciuta come una importante fabbrica europea. Noi siamo conosciuti per *food, furniture and fashion*, e questo è il nostro brand all'estero; ma se guardiamo la bilancia commerciale, la meccanica la fa da padrona.

Di fronte alla decisione su quale settore investire, la mia scelta strategica è stata la diversificazione, perché a me interessa il capitale umano, e quindi investire sulle persone e sulla capacità di 'fare impresa' con le persone. Ci sono poi altri settori decisamente da scartare, ma altri ancora che possono diventare delle sorprese positive.

### *Ultimamente si sente parlare spesso del fenomeno del reshoring, cosa ne pensa?*

Noi non siamo tornati più competitivi, ma gli altri lo sono meno. Nell'evoluzione del prossimo futuro questo 0,80% della popolazione mondiale che noi italiani rappresentiamo, saprà esprimere una realtà industriale perché, nonostante le ultime crisi, siamo stati fortunati e non abbiamo distrutto il tessuto imprenditoriale.

Molte manifatture hanno avuto grande successo negli ultimi quindici anni solo ed esclusivamente per questioni di costo e di contesti, ma



quando questi si allineeranno con le due parti più mature delle sponde atlantiche (l'Europa e gli Stati Uniti) verranno meno queste condizioni di convenienza. E le relative produzioni torneranno nei paesi che non hanno perso la sapienza manifatturiera. E l'Italia sarà assolutamente il target, forse preferibile anche alla Germania.

*Quanto è importante per Lei il supporto della famiglia nel percorso che sta compiendo?*

Il supporto di una famiglia che ti consente di investire molto tempo nelle attività imprenditoriali, e che quindi diventa complice delle tue scelte, non solo è indispensabile, ma diventa anche un punto di riferimento. La famiglia non ti dà solo la dimensione del motivo per cui lavori: se hai figli piccoli, la famiglia ti offre una ragione per la quale costruire un futuro. E questo dà molta responsabilità. L'equilibrio tra supporto/complicità della famiglia e la responsabilità di offrire un futuro migliore alle prossime generazioni, beh, forse è la ricetta. Il coraggio, se non è aiutato da una buona dose di razionalità, diventa imprudenza. Il coraggio, ancorato a una logica più disciplinata diventa quella predisposizione al rischio che è propria dell'imprenditore, quel coraggio nelle scelte che, a volte, significa andare anche controtendenza, e assumersi la responsabilità degli altri perché non vivi mai una vita solo per te stesso.

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

Sono una persona molto curiosa e ciò che mi appassiona è la novità delle cose che succedono tutti i giorni, come i progetti collegati alle imprese, ormai ne ho collezionate quattordici.

Alla fine il mio percorso si è incastrato in un processo di governance di me stesso e non di quello che sto facendo per gli altri. L'idea di trovare e incrociare esperienze mi appassiona e apprezzo ciò che non è scontato. L'impresa è così: spesso le novità non sono così positive, ma saper gestire i problemi fa parte delle capacità dell'imprenditore, che deve avere un'idea di governance e di gestione.

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

È molto complicato dare consigli: io, che ho vissuto gli anni Settanta da ragazzo, posso trasmettere le mie esperienze attraverso dei principi ma non attraverso i fatti, perché quel momento storico non tornerà più. Quindi trasmettere un'esperienza a un ragazzo dicendogli che a lui succederà la stessa cosa sarebbe un grandissimo errore. Invece mi stupisce quello che potrà accadere prossimamente, perché la quarta rivoluzione industriale che è in atto è, ad esempio, molto democratica. Ciò significa che darà accesso a tante persone che hanno voglia di impegnarsi e di costruire un'attività non per forza imprenditoriale. Stare all'interno del sistema



azienda, comunque, darà spazio a moltissimi perché le statistiche dicono che il 47% dei mestieri di oggi tra 5/10 anni non ci saranno più. Questo significa che ve ne saranno molti nuovi e allora l'idea che esista per ciascuno di noi un posto specifico in questa società diventa un grandissimo messaggio di speranza.

Chi trasmette negatività, per il fatto che la propria esperienza non gli consente di trasmettere un pensiero positivo, in un certo senso oggi viene smentito proprio dalla contemporaneità, da quello che sta succedendo, tutto in fortissima evoluzione. Ai ragazzi, pertanto, va dato un messaggio di fiducia, che consenta loro di capire che sono padroni del loro futuro. Sono giovani 'digitali', che vivono un universo nuovo, hanno delle capacità completamente diverse. Se hanno tutte queste caratteristiche, come fa a essere peggiore il domani? Io sono convinto che valga la pena fare delle esperienze, approfondire, il che non significa andare all'estero, né rimanere per forza qui, ma vuol dire essere curiosi, parlare con le persone, guardare cosa succede altrove.

Oggi ci è consentito perché Internet è questo: ottenere tutte le informazioni che si desiderano in tempo reale. Riuscire a essere aperti e farsi contaminare per poi rielaborare un proprio pensiero è un grandissimo elemento di novità. Oggi ognuno di noi può, se vuole, avere informazioni da qualsiasi parte del mondo e quindi decidere del proprio futuro. Diventa tutto più democratico.

Penso che molti ragazzi si accorgeranno che l'Italia è un paese ancora interessante, per una serie di fattori: la sua cultura, la sua storia, il fascino della posizione geografica, che non è una cosa banale. Elaborare questo pensiero e assorbire dagli altri per poi costruire qui in Italia ha in sé il senso di sfida, di un nuovo rinascimento che troverà protagonisti unicamente i ragazzi. Inutile dir loro qualcosa: sapranno loro come definire il loro futuro.

### *Cos'è per Lei il coraggio?*

Avere chiaro cosa significhi 'coraggio' è già una scelta di maturità, che distingue l'imprenditore che vuole costruire qualcosa nel tempo da quello al quale le cose capitano ma nel tempo non riesce a gestirle. Coraggio è una parola molto difficile perché può avere diverse interpretazioni, come è tipico della nostra lingua italiana. Oggi 'essere coraggiosi' significa avere un giusto equilibrio tra la responsabilità e la questione etica, comportarsi correttamente e fare scelte che, pure se la rendono più 'aggressiva', non mettono mai a rischio l'impresa stessa. Io sono molto affascinato dalle persone che hanno una passione, quindi non solo dagli imprenditori, ma anche da chi, ad esempio, stravede per la pesca... o anche da chi cerca un approfondimento culturale con esperienze intellettuali estreme. A me queste persone piacciono perché penso che riescano a trovare degli stimoli, e a capire cosa significa costruire un percorso e mettersi sempre di fronte all'idea di porsi degli obiettivi. Apprezzo le persone che sperimentano e

che riescono dal punto di vista intellettuale a costruire un pensiero. Non voglio indicare nessuno nello specifico, perché sicuramente farei dei torti, ma in generale le persone che stimo molto non sono solo imprenditori. Per me, infatti, le persone interessanti sono quelle che vivono la società. La passione è questione di intensità, è l'idea di come si cerchi in tutti i modi di percorrere una strada per ottenere un obiettivo. È abnegazione, per riuscire ad arrivare a qualcosa, a creare un equilibrio e a dare corpo all'idea che bisogna vivere insieme con gli altri perché non si costruisce mai nulla solo per sé stessi. E invece, quando la passione si riduce a una questione di realizzazione personale, credo che abbia una definizione diversa dall'etimologia della parola. Penso che il futuro sia un grande processo di condivisione e credo che a capire cosa succederà nel futuro saranno coloro che studiano sociologia piuttosto che gli economisti. I numeri, in fondo, sono una descrizione del passato.



**Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

## Gilberto Benetton



Gilberto Benetton fonda, assieme ai fratelli, Benetton Group nel 1965, una delle aziende di moda più note al mondo che, da sempre, ha fatto dell'innovazione il principale driver di sviluppo. Innovatore anche nelle strategie di crescita e diversificazione grazie alle acquisizioni fatte negli anni – Autogrill, Autostrade per l'Italia, Aeroporti di Roma, solo per citarne alcune – Gilberto Benetton ha portato Edizione, la finanziaria della famiglia Benetton, a essere uno dei principali protagonisti dell'industria e dell'economia italiana ed europea.

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

*Come nasce la Sua azienda?*

Ho avuto i primi rapporti con le banche quando andavo in giro in pantaloncini corti (una volta si usava andare in giro in pantaloncini corti fino a diciott'anni)... Io ho cominciato a lavorare a quattordici; mia sorella faceva la magliaia, mio fratello faceva il commesso e io (che avevo cominciato a lavorare fuori) collaboravo la sera, il sabato e la domenica con tutta la famiglia per iniziare questa nuova attività, quella della maglieria. All'inizio facevamo le maglie per i vicini di casa, poi piano piano abbiamo aperto un negozio, due negozi, tre negozi... parliamo sempre di produzione con macchine a mano.

Oggi mia figlia, i miei nipoti non le capiscono queste cose... e poi come potrebbero? È difficile...

Il successo della nostra storia incomincia nel primo dopoguerra, nel '57. A quell'epoca si indossavano solo i colori nero, blu, marrone, grigio. Questi erano i quattro colori dominanti, gli altri colori non si usavano o non c'erano. La nostra idea è stata quella di dire: «proviamo a fare un maglione giallo»... e il vicino di casa diventava un modello. E da lì sono partiti tutti gli altri colori, finché a fine anni Sessanta abbiamo aperto i primi negozi.

Anni Sessanta, Olimpiadi di Roma: mio fratello va a Roma grazie a un annuncio che legge sul giornale in cui un romano dice di essere disponibile per un'azienda di maglieria che voglia lavorare nel Lazio. Incontra questo rappresentante (un commerciante della comunità ebraica) e si comincia a lavorare e a vendere il nostro prodotto in negozi nel pieno centro a Roma: ci fu un boom incredibile... si vendeva un pullover a collo alto a 2.900 lire al pezzo, di tutti i colori.

Un'altra base del successo è stata quella di aver 'inventato' la tintura in capo, cioè si facevano tutte le maglie naturali, al grezzo e poi si tingevano all'ultimo minuto in base alle richieste del cliente. Si facevano mille pullover grezzi e dopo il mercato ti chiedeva il rosso, il giallo, e così via... e noi li tingevamo all'ultimo momento.

In quegli anni, non era come adesso: vai in un negozio di abbigliamento (Benetton, Zara...) e si trovano trecento modelli diversi; allora in un negozio Benetton ci saranno stati trenta modelli, tutto era più semplice.

Il colore è stato alla base del nostro successo: ancora oggi Benetton è sinonimo di colore, ma ancora di più lo era allora... noi abbiamo cominciato, poi piano piano tutti hanno iniziato a copiare...

Abbiamo aperto i negozi in franchising, che noi fornivamo con i nostri prodotti che poi rivendevano. E così siamo arrivati a cinquemila negozi in tutto il mondo, siamo arrivati a lavorare in centoventi paesi del mondo. Adesso si sono ridotti un po', perché negli ultimi dieci anni, mentre noi siamo andati avanti lentamente, un po' come un elefante, sono nati questi nuovi marchi, Zara o H&M che, diversamente da noi, funzionano con una gestione diretta di tutti i punti vendita e sono quindi più veloci. L'azienda apre questi negozi e li gestisce tutti: questa è la nuova formula vincente.

Noi piano piano ci siamo accorti di questo, ma eravamo diventati talmente grandi che era impossibile rifondare tutto daccapo. Avendo tutti i negozi tuoi, puoi mandare in negozio quello che vuoi, mandi quello che la fabbrica produce; invece noi oggi dobbiamo ricevere l'ordine da ogni cliente, e mandargli solo ciò che lui ha ordinato.

Alla fine degli anni Ottanta e nei primi anni Novanta Benetton era già al massimo livello nel mondo: gli investimenti nel punto di vendita li facevano i negozianti, i nostri clienti, noi ci occupavamo dello stile, della produzione e dell'immagine; Benetton era un'azienda che produceva molti utili e quindi abbiamo pensato che ci sarebbe stato spazio per diversificare in altre attività. Abbiamo cominciato con la Nordica (la fabbrica di scarponi da sci). Abbiamo allora cercato di creare un gruppo sportivo con diversi marchi, poi abbiamo preso Prince (racchette da tennis) e Rollerblade (pattini in linea). I rollerblade all'epoca erano una novità, li abbiamo lanciati noi! Nati negli Stati Uniti, li abbiamo comprati da uno statunitense e poi esportati un po' in tutto il mondo. Ancora oggi sono piuttosto diffusi, anche se non vivono più il boom di una volta. Abbiamo creato un gruppo sportivo che è arrivato a fare 1.300 miliardi di lire, poi lo abbiamo ceduto perché abbiamo capito che non era il nostro futuro.

Questo è stato l'inizio della diversificazione.

Nel 1994-95 lo Stato italiano ha venduto parecchie aziende, e noi per primi ci abbiamo creduto. Normalmente in Italia acquisire aziende dello Stato era considerato sinonimo di prendersi solo dei problemi. Nel 1994 va all'asta la SME, che in quel momento deteneva Autogrill e il gruppo GS (supermercati). Noi prendemmo Autogrill al 100% e invece GS in società al 50% con Del Vecchio. È stata una grande operazione, in quell'asta c'erano solo due società che avevano presentato le offerte: noi e il gruppo La Rinascente di proprietà della famiglia Agnelli. Noi vinchemmo perché facemmo un'offerta più alta, credevamo in questa opportunità. Nel 1999-2000 privatizzarono la Società Autostrade. Portarono in Borsa la società e poi ne misero all'asta il 30% (ovvero il controllo). Parliamo di cifre molto importanti... 18.000 miliardi di lire (9 miliardi di euro adesso), il 30% era pari a circa 6.000 miliardi di lire. Noi volevamo comprare una quota del 4%, perché non avevamo la cassa sufficiente. Quindi cercammo dei soci, ne trovammo alcuni ma in totale si arrivava a un 12% e bisognava arrivare al 30%... ma non c'era nessun altro. Ho cercato dappertutto finché allo scadere del tempo ho detto: «non possiamo farci sfuggire questa occasione», e ci siamo indebitati fino al collo; così invece del 4% prendemmo il 18% (4.000 miliardi di lire) per arrivare al totale del 30%.

Comprare il 18% di Società Autostrade è stata un'operazione vincente. È una società di cui oggi possediamo il 30% di quote. Ha oltre 3.000 chilometri di autostrade in Italia, più altre autostrade in Brasile, in Cile, in Polonia... una multinazionale, insomma.

Io sono sempre stato un uomo prudente e in vita mia non ho mai voluto indebitarmi più di tanto. In quell'occasione mi sbilanciai, la banca ci credette e ci diede i soldi. L'imprenditore, se non ha rischiato nella vita, difficilmente è un imprenditore di successo. E noi abbiamo avuto momenti in cui abbiamo rischiato, però con la consapevolezza che era una partita che si poteva giocare. Era un progetto in cui credevamo tantissimo. Come dicevo prima, in quel momento acquisire società dello Stato era visto come un azzardo.

Io in quegli anni mi sono dedicato completamente alla diversificazione. Questo è stato un po' l'inizio, poi arrivò l'occasione di acquisire l'Aeroporto di Roma, che ci ha dato grandi soddisfazioni e che ce ne darà sempre di più.

Anche Autogrill, partita come azienda italiana al 100% che fatturava 650 miliardi di lire, adesso fattura 4 miliardi e 500 milioni di euro, ed è diventata un'azienda mondiale di cui l'Italia rappresenta un 20%, mentre un 50% è degli Stati Uniti. Negli Stati Uniti lavoriamo al 90% negli aeroporti, dove abbiamo una quota molto importante della ristorazione... anche gli Starbucks negli aeroporti sono gestiti solo da noi.

L'aeroporto di Roma invece non lo prendemmo nel momento della privatizzazione, che è stata nei primi anni 2000; noi partecipammo ma perdemmo la gara, che fu vinta da una grande società di infrastrutture australiana che aveva in Romiti il socio italiano. Comprammo da loro l'aeroporto dopo dieci anni circa, intorno al 2010, ed era qualitativamente all'ultimo posto in Europa, ora invece, da quando lo gestiamo noi, si classifica in testa alla lista degli aeroporti europei, scavalcando scali importanti come Madrid, Francoforte, Parigi... Dato che l'aeroporto era vecchio, bisognava fare cose nuove e sistemare quelle più datate: ad esempio a fine 2016 c'è stata l'inaugurazione del nuovo Terminal, molto importante, da otto milioni di passeggeri.

Oggi come Edizione abbiamo consolidato un fatturato di 11 miliardi e mezzo di euro. Siamo la prima holding in Italia di gestione diversificata, e una delle più importanti in Europa.

*Come è riuscito ad accogliere il cambiamento nella storia della Sua azienda?*

Già da parecchi anni abbiamo pensato che, sei vuoi crescere, devi crescere coi collaboratori giusti. Gli imprenditori che non riescono a crescere più di tanto, non delegano a sufficienza ai collaboratori. Ho sempre avuto l'idea, fin dagli anni Ottanta, di 'managerializzare' queste nuove attività. Bisogna infatti organizzarsi con manager che siano in grado di gestire, e nelle partecipate bisogna mettere persone di grande qualità e i nostri collaboratori hanno deleghe e potere decisionale.

In aziende grandi e complesse è il manager che decide operativamente, l'imprenditore deve invece fare l'azionista concentrandosi sulle scelte strategiche. Solo così si riesce a gestire società di questa importanza. Per esempio io quasi nemmeno conosco i nostri manager negli Stati Uniti, li conosce bene l'amministratore delegato di Autogrill, e si confronta lui con loro.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Tornando agli inizi ricordo che ci sono stati momenti difficili. Nel '65 inaugurammo la fabbrica Benetton, eravamo piccoli... invece di spendere 10 abbiamo fatto una fabbrica bella e grande e abbiamo speso 50. Abbiamo subito avuto dei debiti e quindi preoccupazioni, ma il lavoro andava bene e alla fine abbiamo superato le difficoltà. Questo per dire che un po' di spregiudicatezza, di rischio calcolato, ci vuole, se non hai spregiudicatezza nella vita è difficile ottenere dei risultati.

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

Oggi un giovane può aprire un'attività simile? Sicuramente sì ma il terreno di gioco è molto più difficile. All'epoca c'era tutto da fare, adesso è molto più complicato. Il problema di oggi è capire su quale strada inoltrarsi.

La nostra è una storia di quattro fratelli in cui ognuno fin dall'inizio ha avuto un ruolo. Io avevo l'amministrazione, la finanza, ho sempre avuto il portafoglio in mano con le deleghe totali degli altri fratelli. Luciano aveva la comunicazione e la commercializzazione, Giuliana aveva il prodotto, e Carlo aveva la produzione. Ognuno aveva uno spazio indipendente e andavamo veloci, invece di fare una cosa in un anno, ci si impiegava tre mesi. C'erano anni in cui si aprivano due negozi al giorno!

All'inizio il fatto di essere quattro fratelli ha avuto un'importanza straordinaria, poi, con il management si è cominciati a crescere. La Benetton, sino a pochi anni fa, è stata sempre gestita dalla famiglia, a un certo punto io sono uscito dalla gestione della Benetton ed è cominciata la diversificazione, che oggi è la nostra forza e il nostro futuro.

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

Mi emozionano le cose nuove. Ma dopo che le ho concluse penso già a qualcos'altro. L'importante è fare acquisizione e nuovo sviluppo. Non ci sono mai stati momenti in cui dopo aver acquisito qualcosa siamo andati a brindare, io non mi innamoro tanto delle cose o delle aziende, se vedo che c'è un'azienda o un settore dell'azienda che ha dei problemi e che non riusciamo a risolvere, e trovo un compratore, alla fine preferisco vendere. È importante giudicare le cose in maniera lucida.

*Quali sono le aree di investimento particolarmente interessanti?*

Ora siamo in un momento in cui c'è molta liquidità e stiamo cercando di acquisire nuove attività. Atlantia ha cassa e fatica a investire, all'estero in particolare, dato che non vi sono molte infrastrutture di qualità su cui puntare, ma abbiamo delle idee. Vedremo. Stiamo guardando anche alcune aziende interessanti, una in particolare assieme ai Bonomi, la Fedrigoni, specializzata nella carta di qualità e nella carta moneta. Questo è il periodo in cui l'imprenditore nato nel dopoguerra deve decidere il futuro dell'azien-



da: se cederla agli eredi, se ne ha, o venderla o 'managerializzarla' e fare della famiglia un'azionista pura che si dedica alle strategie e al controllo.

Questa ultima è la strada che abbiamo scelto, sono pochi gli imprenditori che fanno gestire ai manager, che compiono una trasformazione da imprenditore ad azionista, e secondo me questo è un difetto.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Il coraggio è non arrendersi mai, non mollare mai. L'imprenditoria del Nord Est è sempre stata in questo senso un caso positivo, ma adesso sembra fare fatica anche se l'imprenditoria rimasta si sta dimostrando coraggiosa e il coraggio vuol dire anche consapevolezza dei propri mezzi. Bisogna essere consapevoli di quello che si ha a disposizione, di quello che si è in grado di fare e dei propri limiti. Il coraggio è anche rischiare consapevolmente. Uno che ha rischiato sempre fortemente, e con grande successo, è stato Del Vecchio: oggi leader mondiale del mercato degli occhiali. Ai ragazzi direi: abbiate coraggio e rischiate. Il rischio calcolato è alla base di tutto, altrimenti si rischia lo stesso, ma di vivere nella mediocrità.

## **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# **Gianluca Bisol**



Gianluca Bisol, erede di una famiglia di vignaioli attivi fin dal 1542, guida una delle più antiche cantine di Prosecco di Valdobbiadene con venti poderi in dote, una parte dei quali collocati nella celebre collina del Cartizze, e 23 milioni di fatturato nel 2015. Da sempre qualità e comunicazione sono gli elementi attorno a cui costruire la crescita aziendale e proprio questo binomio ha permesso a Bisol di entrare per primo nel 2010 nei celebri magazzini Harrods di Londra in una delle cinque colonne d'eccellenza della Food Hall. La voglia di misurarsi con le sfide imposte dalla complessità del mercato ha spinto Gianluca e la sua famiglia, dimostrando ancora una volta una sana lungimiranza, ad aprirsi di recente al matrimonio con la famiglia Lunelli, proprietaria delle Cantine Ferrari.

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

### *Come nasce la Sua azienda?*

L'azienda Bisol è un'azienda familiare con una tradizione secolare: la nostra presenza come viticoltori nel territorio di Valdobbiadene risale a prima del 1542. È un'azienda che da sempre ha avuto il suo focus sulla vigna, a sottolineare la qualità del Prosecco Superiore, perché la qualità di un vino si fa soprattutto nella vigna.

È una famiglia che nel corso dei secoli ha avuto varie vicissitudini, come tutte le famiglie che hanno una lunga storia. Le guerre hanno interrotto la continuità di produzione: durante la Guerra siamo stati un territorio particolarmente battuto dalle bombe, quindi la produzione si è fermata, ma poi è ripresa grazie a mio nonno, Desiderio Bisol, che ha saputo rimboccarsi le maniche con grande coraggio e ha ripristinato le vigne e la cantina; in seguito ha consentito che i figli, cioè mio padre e gli zii, realizzassero una organizzazione dell'impresa ben strutturata, ognuno in base alle proprie competenze.

Questa tradizione continua anche nella mia generazione, che è la ventesima. Ora siamo mio fratello e io a portare avanti quest'azienda; prima erano tre fratelli, mio padre e gli zii (in realtà c'era anche un quarto fratello, mancato prematuramente negli anni Settanta). È stato mio padre poi ad assumere, insieme a noi figli, le azioni della famiglia, in modo da continuare con una semplificazione nell'azionariato. Queste sono fasi cruciali nelle aziende, perché nelle gestioni familiari l'azienda è come un contenitore di idee diverse, e se non si trova un filo conduttore comune interno alla famiglia, è meglio procedere a liquidare chi non mette la stessa energia nella conduzione dell'azienda.

Questa azienda ha puntato tutto sul Prosecco di Valdobbiadene, il cosiddetto 'Prosecco Superiore' (da distinguere dal Prosecco DOC della pianura veneta e friulana), proprio in una nicchia di mercato di altissima qualità, rivolgendosi a ristoratori, titolari di enoteche, *wine-lovers*, a tutti coloro che sanno apprezzare la differenza tra un vino medio e un vino eccellente. Punto di forza dell'azienda è sicuramente da un lato il suo *heritage*, poiché ha una tradizione così lunga che pochissimi possono dichiarare (e per questo siamo sempre stati un punto di riferimento nelle discussioni sul futuro del prodotto), dall'altro il fatto di avere i propri vigneti (venti poderi, quasi settantasette ettari di vigne diffuse su tutto il territorio del Prosecco Superiore), che consentono di avere un'uva di altissima qualità (a una bassa resa per ettaro), che offre l'opportunità di portare nel bicchiere una bella differenza.

### *Quali sono i punti di forza dell'azienda?*

È sempre stato un po' il mio pallino trasmettere al mercato tutta la qualità e l'eccellenza di quello che avevamo alle spalle (queste vigne e questo know-how, acquistato con gli anni), e questo è avvenuto tramite una serie di azioni mirate; ad esempio, una vincente è stata la cura delle pubbliche

relazioni, cercando di conoscere gli *opinion leaders* mondiali che possono fare la differenza tra un produttore e un altro. Li abbiamo cercati nel mondo con la lente d'ingrandimento per far sì che potessero comprendere la nostra qualità e il nostro sforzo nel raggiungere i massimi livelli, e quindi potessero aiutarci a metterci in contatto con altri *opinion-leaders* e *wine-lovers*, che poi hanno permesso al nostro marchio di diventare un punto di riferimento per l'altissima qualità del Prosecco Superiore.

Venissa è un percorso parallelo della nostra vita di produttori vinicoli: a un certo punto abbiamo avuto l'opportunità di scoprire quasi casualmente in un'isola della laguna un vitigno storico veneziano che stava scomparendo (c'erano pochissime piante). Questa scoperta, che è avvenuta nel momento perfetto (più tardi probabilmente non sarebbe più stato possibile salvarlo), ci ha permesso di recuperare un pezzo di storia viticola che affascina il mondo, un viticolo veneziano che viene coltivato proprio a Venezia.

Ogni anno l'etichetta è prodotta con una foglia d'oro, battuta a mano da una delle famiglie dei *Battiloro* (erano trecento famiglie fino al 1700, oggi ce n'è una sola). Battono a mano l'oro e ne fanno fogli così sottili che possono essere appoggiati sul vetro a 400° nei forni di Murano: così si fondono completamente con il vetro e non si possono più staccare. Le etichette d'oro cambiano forma a seconda dell'annata.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Ci sono stati diversi momenti di crisi nella storia dell'azienda, ma sono state crisi che ci hanno fatto ripensare, delle crisi-opportunità. Sicuramente una è stata ventinove anni fa, nel 1987, quando sono entrato in azienda; allora l'azienda era molto piccola e molto orientata al prodotto di qualità, ma non aveva un orientamento al mercato e attendeva quasi passivamente l'arrivo dei clienti. Il passaggio decisivo è stato convincere mio padre e i miei zii che era necessario fare un'azione di informazione verso il mercato, di conoscenza e anche di marketing della nostra produzione. È stato un momento non facile, in cui ovviamente si scontravano due mentalità e due generazioni con dei background totalmente diversi. È stata comunque un'opportunità per l'azienda, perché in seguito la vecchia generazione ha potuto apprezzare i risultati dell'attenzione al mercato; così, l'azienda che attendeva i clienti e che aveva una piccolissima rete-vendita si è trasformata oggi in una realtà che ha oltre novanta agenti nel mercato italiano e oltre cento importatori nel mondo: si è espansa ovunque, e ha saputo promuovere la qualità e gli sforzi che venivano fatti nella produzione.

Questo è stato il primo momento di crisi. Un altro è sicuramente avvenuto quando, alla luce di una gestione familiare divisa tra me, mio fratello, mio zio e due cugini, ci si è resi conto che avevamo idee e prospettive diverse sul futuro professionale di ognuno e anche dell'azienda stessa. Abbiamo fatto un tentativo di allineare queste idee, con un percorso di quasi tre anni, nel quale anche con l'aiuto di consulenti esterni si è cercato di portare

tutte le figure verso un'unica idea e un'unica direzione; a un passo dalla creazione di un accordo di lungo periodo c'è stato un ripensamento da parte di uno di questi componenti; da lì la decisione da parte di altri componenti di separarsi e, da parte nostra, un investimento per acquisire le quote dell'altra famiglia per avere l'opportunità di condurre l'azienda in un'unica direzione. A quel punto l'azienda era già molto più grande di quando ero entrato (parliamo di una dimensione che è diventata trenta volte superiore in ventinove anni): questa dimensione ormai mondiale della nostra produzione richiedeva, a parere mio, di mio padre e di mio fratello, una gestione più manageriale e più strutturata. Piuttosto che pensare a un futuro familiare dell'azienda abbiamo pensato di sposare un gruppo nazionale molto importante, quello della famiglia Lunelli (proprietaria del marchio Ferrari, dell'acqua Sorgiva, della grappa Segnana e delle Tenute Lunelli). Entrare a far parte di questo gruppo che ha una visione di altissimo livello per quel che riguarda la qualità e l'eccellenza del bere italiano, è stato entrare in una dimensione che ci consente ancor di più di approfondire una realtà di conoscenza del mercato e di crescita per il futuro, in un'ottica di gestione più manageriale e meno familiare. Questo per evitare futuri possibili conflitti tra i membri, più numerosi, della generazione successiva e andare in una dimensione che dia solidità e futuro all'azienda.

Questi sono stati i tre momenti importanti: la trasformazione di un'azienda orientata quasi esclusivamente al prodotto a un'azienda orientata anche al mercato; il momento in cui l'azienda ha cercato di unire le idee per il futuro all'interno dei propri componenti e di fronte all'insuccesso di questo tentativo, la decisione di liquidare una parte della famiglia; infine, decidere se continuare ad essere un'azienda familiare (e continuare coi nostri figli nella nostra stessa direzione) oppure entrare a far parte di un gruppo che potesse valorizzare ancora di più quello che era stato fatto fino allora. Quest'ultima decisione non è stata facile: abbiamo aperto un capitale sociale, noi abbiamo il 20% e loro l'80%, ci siamo tenuti tutta la proprietà dei vigneti, ma nella gestione dell'imbottigliamento e della commercializzazione abbiamo dato la maggioranza a questo gruppo.

*Come vede il futuro del prosecco in termini di qualità e quantità?*

Io ho sempre cercato di immaginare un futuro per questo prodotto perché credo che senza una visione del potenziale del futuro si faccia fatica a fare dei programmi in azienda.

Ho sempre pensato che il Prosecco Superiore di Valdobbiadene può avere un grande futuro per due ragioni. La prima: il fatto di essere un vino prodotto da un vitigno autoctono (è un plus, non è come fare pinot grigio da vitigni che puoi piantare in tutte le regioni del mondo, il prosecco puoi farlo solo qui); la seconda: un rapporto qualità-prezzo che è unico al mondo nell'ambito delle bollicine. Non è sicuramente il più economico tra gli spumanti, ma non è neanche il più costoso, per cui si colloca in una

giusta via di mezzo. Ha anche una particolarità nel suo gusto e nella sua piacevolezza che lo rende consumabile, fruibile e godibile in ogni ora del giorno, e ha anche una digeribilità che è nettamente superiore a qualsiasi altro spumante del mondo.

Tutto ciò fa sì che questo prodotto non abbia paragoni nell'ambito degli altri spumanti. Così ho provato a immaginare di applicare la curva della crescita delle vendite dello champagne al prosecco, per capire dove saremmo potuti arrivare, proprio partendo da questa esperienza dello champagne e grazie anche al fatto che il prosecco è prodotto in un territorio 'blindato'. È emerso un dato molto importante: un prosecco può vendere molte più bottiglie di quante se ne vendano di champagne, che fino a pochi anni fa era lo spumante più venduto al mondo. Oggi il prosecco vende una volta e mezzo quello che vende lo champagne e continua a crescere, mentre lo champagne è abbastanza stabile. Questo fenomeno è dato dalla sua piacevolezza (nello stesso tempo in cui si beve una bottiglia di champagne si possono bere, e digerire meglio, due o tre bottiglie di prosecco). Il prosecco è più social: lo champagne è uno status symbol e quindi appartiene a momenti di consumo molto elitari, il Prosecco Superiore è uno spumante più informale che si adatta meglio a qualsiasi tipo di evento e di happening con gli amici (anche a cena può essere abbinato benissimo).

È per questo che ho immaginato che le possibilità di crescita per il futuro di questo spumante siano davvero importanti. Ho ipotizzato un miliardo di bottiglie. Il miliardo è semplicemente un numero, potrebbero essere anche un miliardo e mezzo o ottocento milioni, fatto sta che quando ho fatto questa previsione nel 2008 non avevamo ancora superato lo champagne, e la cosa ha fatto un po' scalpore. Poi è una scelta del territorio decidere se produrre o meno le bottiglie che il mercato vorrebbe. Il territorio può decidere di produrre le bottiglie che il mercato vorrebbe oppure può decidere di produrne meno e di farne lievitare notevolmente il prezzo. Sono queste le due variabili possibili di fronte alla domanda crescente nel mondo. Quindi se la produzione volesse decidere di assecondare le richieste del mercato non ci sarebbero probabilmente molti limiti e molte difficoltà a superare questo fatidico numero (che, ripeto, è solo un numero); oppure, se si vuole, si può alzarne il prezzo e di conseguenza creare una maggior ricchezza per quei pochi che possiedono le vigne. È anche una questione di scelta democratica: decidere di condividere la ricchezza che il prosecco può dare con altri imprenditori che potrebbero entrare con altri vigneti, o tenere tutta la ricchezza tra pochi fortunati (tra cui noi, che siamo viticoltori proprio nella zona del prosecco da ventuno generazioni).

Io sarei più portato alla qualità, per cui preferirei che ci fosse una produzione ancor più limitata di quella di oggi. Questa mia analisi serve solo a far capire dove si può arrivare, ma non è il mio desiderio! Il mio ideale è che ci sia, come era vent'anni fa, solo il Prosecco Superiore di Conegliano-

Valdobbiadene, e quindi la versione più alta, apprezzabile e pregiata dal consumatore. Naturalmente è una questione più complessa di quella che può essere affrontata da una mente, ma è data da una sommatoria di pensieri di vari produttori e proprietari terrieri, per cui sarà sicuramente il Consorzio a decidere questo in futuro.

Fatto sta che gran parte, se non tutto il merito della crescita di questo mercato è dato comunque dalle aziende che hanno piantato i vigneti in aree particolarmente impervie e difficili da lavorare. Per coltivare una vigna di prosecco a Valdobbiadene ci vogliono circa mille ore di lavoro dell'uomo per ettaro all'anno. Per lavorare un ettaro di vigna di prosecco in pianura (dove si fa il Prosecco DOC) con una buona meccanizzazione sono sufficienti ottanta/novanta ore di lavoro all'anno. Quindi se si è investito tanto impegno umano nel tenere le vigne in collina, c'è una grande ragione: la qualità. Questa qualità ha saputo creare nel mondo una schiera ormai incredibile di *prosecco-lovers*!

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

Naturalmente la vigna è la parte più bella in assoluto del lavoro perché tu vedi che ogni anno con la tua attività riesci a portare a frutto delle piante, e attraverso le scelte che fai nella vigna sei in grado di ottenere delle qualità eccezionali.

Per me, che sono entrato nel mondo del prosecco seguendo una tradizione familiare (ventinove anni fa il prosecco era venduto prevalentemente in Veneto e Lombardia ed era percepito dall'esterno come uno spumante economico), provo una grande soddisfazione ogni volta che riesco a conquistare la presenza del mio prosecco in una carta di vini particolarmente pregiati di un ristorante famoso o di un albergo particolare o di un'enoteca che fino ad allora lo aveva snobbato, perché vuol dire che riesco con tutta l'energia che c'è nella qualità, nella vigna e in cantina a far percepire l'ottimo risultato dei nostri sforzi.

Dieci anni fa, a Londra, sono riuscito a convincere il direttore-acquisti dell'enoteca di Harrods, che è molto prestigiosa e ricca di vini particolari, che nell'area riservata agli spumanti del mondo avrebbe dovuto dare uno spazio anche al prosecco. In quel periodo lui aveva deciso che avrebbe fatto un'area con cinque colonne di bottiglie tutte dedicate a cinque importanti case di champagne; ebbene, sono riuscito a convincerlo a fare quattro colonne dedicate alle case di champagne e una dedicata alla Bisol! Questa è la più grande soddisfazione che ho avuto. Tutto questo mi è costato un anno di continue visite a Londra e una gran quantità di bottiglie assaggiate!

Sicuramente il mercato di Londra è quello che mi ha dato più soddisfazioni, fra tutte le aree geografiche in cui ho lavorato. Nel '91 ho portato la prima bottiglia di prosecco a Londra quando il prodotto era completamente sconosciuto: l'idea iniziale è stata che, siccome l'Inghilterra era il



mercato più grande per lo champagne, non poteva non essere un mercato importante per il prosecco. All'inizio ho ricevuto molti rifiuti da parte di tanti importatori ai quali lo proponevo, perché dicevano che gli Inglesi erano abituati a bere champagne e non avrebbero mai bevuto prosecco, perché per loro era un vino troppo semplice. Io ho insistito, e poiché non c'era mercato, ho pensato di crearlo! Quindi ho convinto tre tra i più bei ristoranti di Londra a offrire come benvenuto ai clienti che si sedevano un calice del mio Prosecco di Valdobbiadene. Questo ha creato in pochi mesi un trend per cui erano gli stessi consumatori che, oltre quel calice, chiedevano la bottiglia per continuare a pasteggiare. È così che hanno cominciato a farsi avanti gli importatori, e oggi l'Inghilterra è il più grande mercato estero per tutti i produttori di prosecco, ne assorbe più di cento milioni di bottiglie all'anno.

### *La Brexit la spaventa?*

La Brexit mi spaventerebbe se oggi il prosecco fosse in un trend di crescita consolidato, ma siccome è un trend ancora in crescita esponenziale (+40% anno su anno), credo che la Brexit potrà limare l'espansione del prosecco in Inghilterra, ma non farla declinare: sicuramente avremo un assestamento delle vendite, però partendo con il vantaggio di crescita al +40%, al limite potremo arrivare a una crescita +5%, +10%, +15%, ma non calare.

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

Credo che l'Italia abbia bisogno di un rinnovamento politico, sicuramente per quanto riguarda l'età, perché è sempre stata un paese governato da vecchi e quindi sempre un po' in ritardo nelle decisioni. Per cui mi piace la fase di rinnovamento del paese degli ultimi anni, ma naturalmente dobbiamo trovare ancora la quadra perfetta... perché si cerca sempre di dare un colpo al cerchio e uno alla botte per accontentare tutti, ma in realtà, visto che le risorse sono limitate, bisogna riuscire a scegliere davvero quelli che sono i filoni su cui puntare e nei quali eccelliamo nel mondo, avendo il coraggio di tagliare i rami secchi. Questo ancora non è stato fatto, e chi sarà in grado di decidere questo si prenderà una grossa responsabilità; però solo così si contribuirà a costruire il futuro di questo paese: altri grandi politici in passato lo hanno fatto.

Noi abbiamo uno dei più bei paesi al mondo per quanto riguarda l'arte, la storia, la cultura, i paesaggi e la qualità della vita. Quindi io vorrei che, come la Svizzera è diventata il paese del denaro, l'Italia diventasse il paese della qualità della vita. Già oggi tutti sognano di venire in Italia, ma potrebbero essere molti di più; potrebbe essere anche la meta di chiunque si senta stanco e abbia bisogno di riprendersi: «la prima cosa che devo fare per riprendere energie è andare in Italia».

L'Italia è un paese che può offrire una grande qualità della vita a chi



vuole smaltire fatiche e recuperare energia attraverso i suoi paesaggi e i suoi abitanti che sanno accogliere (e che devono imparare ad accogliere ancora di più): è per questo che la logistica deve migliorare assolutamente, perché il turista deve essere messo nelle situazioni migliori per spostarsi all'interno del paese. Io investirei molto nel turismo e nei prodotti dell'enogastronomia e dell'artigianato, e farei in modo che questo paese fosse facile da visitare, che quando qualcuno arriva si sentisse ben accolto, che fosse facile scendere da un aereo, salire su un treno o su un mezzo qualsiasi per continuare l'esperienza evitando ritardi e inconvenienti che capitano nella nostra organizzazione logistica e negli spostamenti, con tutti i mezzi obsoleti che abbiamo. Dobbiamo diventare il paese che sa accogliere meglio di tutti gli altri, visto che abbiamo le più grandi risorse paesaggistiche, storiche e artistiche: le abbiamo solo noi, non possono essere esportate né duplicate in altre parti del mondo. Il nostro ambiente, i nostri prodotti sono un po' come il nostro petrolio, e noi dobbiamo far sì che questi siano ineccepibili e che sappiano raccontarsi ed emozionare, in modo da rendere i visitatori i primi testimonial di quello che stiamo facendo.

Ovviamente, nella categoria 'prosecco' c'è spazio per ogni tipo di consumatore, dal Prosecco DOC al Cartizze i prezzi possono variare anche del triplo o del quadruplo: probabilmente è il prodotto più democratico del mondo perché consente a tutti di godere della sua qualità. Certamente per il futuro bisognerà continuare in questa direzione. L'Italia è un po' come il prosecco: ha una peculiarità e una differenza rispetto agli altri spumanti del mondo e così l'Italia ha un ambiente, una storia e una cornice che sono diversi dagli altri paesi del mondo. Bisogna saperla vendere bene, saperla divulgare e renderla accogliente sempre di più, perché quello è sicuramente il settore che nel lungo periodo non ci potrà portare via nessuno e che potrà creare, a parità di investimenti rispetto ad altri settori, il più alto numero di posti di lavoro.

### *Come vede i giovani d'oggi?*

Ci sono tante tipologie diverse di giovani: ho notato che ci sono tanti ragazzi motivati e ambiziosi che avranno un grande futuro perché il mondo in questo periodo è diventato ancora più competitivo, per cui quelli che vogliono emergere sono ancora più forgiati. Secondo me la percentuale di chi vuole emergere rispetto a trent'anni fa è diminuita, perché i fattori di scoraggiamento sono tanti e sono più determinanti, quindi sono molto meno i ragazzi consapevoli di poter fare la differenza. Però, proprio quelli riusciranno a fare la differenza molto più dei ragazzi di trent'anni fa, perché sono passati attraverso un filtro ancora più stretto e quindi hanno affinato ulteriormente le loro capacità. Io vedo ragazzi che hanno davvero un futuro brillante davanti a sé, ma vedo anche ragazzi che purtroppo si scoraggiano e si accomodano nella sicurezza della famiglia invece di fare dei viaggi, di fare esperienze e di incontrare persone nuove, di partecipare

a incontri culturali che possano ampliare gli orizzonti... e magari stanno anche un po' troppo sui telefonini a scrivere cose che a voce si potrebbero comunicare impiegando un quarto del tempo, e quanto meglio è avere un incontro fisico anziché virtuale!

Ricordo che quando si finiva la scuola, si poteva scegliere dove andare a lavorare, c'era la lista delle aziende che ti cercava: adesso invece è molto più difficile. È sicuramente un ambiente molto meno accogliente quello dell'impresa, oggi.

Oggi ci sono molte più opportunità di fare impresa diffusa, perché il mondo del digitale sta cambiando radicalmente il nostro modo di operare, di vivere e di fare le stesse cose che si facevano dieci anni fa senza o con poco digitale. Oggi questo mondo ci permette di pensare a nuove figure che vadano a trasformare modalità di vita e di attività, quindi sicuramente i giovani sono quelli che hanno il maggior potenziale in questo senso. Da un altro lato, l'ambito del turismo offre molte opportunità per fare esperienza in questo mondo; è vero che è un settore nel quale è richiesto maggior sacrificio, perché ovviamente si lavora quando gli altri si divertono; però mi piacerebbe che le scuole convincessero di più i ragazzi a intraprendere dei percorsi formativi nell'ambito turistico, e che si modernizzassero, facendo capire quali sono le leve per spingere e valorizzare tutte le potenzialità che ci stanno intorno.

Ai giovani sono state date molte opportunità: non soltanto le startup, ma anche i regimi minimi (credo che siano sotto i 30.000 euro oggi), che sicuramente hanno dato molto impulso per trovare dei percorsi per mettersi in proprio. Naturalmente bisogna continuare in questa direzione, consapevoli del fatto che questo paese è quello nel quale forse ci si è impegnati di più nel rendere complessi i percorsi, invece di semplificarli. Bisogna assolutamente tendere a una politica di semplificazione, naturalmente tutelando la qualità dei prodotti. Quindi, fare pressione sulla politica e impegnarsi di più nella politica: quarant'anni fa la politica era diffusa nel territorio e anche fra i giovani. C'erano tante attività che portavano i giovani ad avere questo senso di appartenenza e di ruolo nello Stato, fin da giovani si era consapevoli del proprio peso politico, anche se ridotto: però il peso politico di ognuno di noi esiste e ognuno di noi può fare qualcosa per cambiare questo paese, ed è giusto che ognuno di noi ne sia consapevole. Piuttosto che continuare a lamentarsi, bisogna chiedersi: «che cosa posso fare io perché questo paese cambi?».

Sicuramente la politica per molti anni ha approfittato del disinteresse dei giovani e del popolo in generale, e questo non ha prodotto certo buoni risultati.

### *Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

Sul futuro imprenditore la famiglia può svolgere un ruolo positivo o anche negativo. Se l'azienda è familiare, in un certo senso si instilla nell'erede già da piccolo l'amore per quel settore e quindi lo si indirizza verso qual-

cosa che non è detto che sia vicino alla sua inclinazione. È bello avere un'azienda familiare, perché crei quella passione verso il prodotto che se fossi un manager non avresti. Da un altro punto di vista, però, sicuramente la famiglia tende a creare dei meccanismi psicologici che 'impongono' ai suoi componenti alcune scelte, che non sempre sono allineate con le aspirazioni delle persone, e a medio-lungo termine possono anche emergere le criticità. Quindi vedo bene l'azienda familiare nella piccola/piccolissima dimensione, mentre sopra una certa dimensione vedo meglio un'azienda managerializzata, dove si tutela di più l'azienda e meno l'orgoglio personale o quello che, nelle aziende familiari, chiamo 'l'accontentatoio': se l'azienda è fatta da molti componenti della famiglia non è più solo mirata all'efficienza, al successo nel mercato e al profitto, ma anche ad accontentare le aspirazioni dei singoli membri. Questo non fa bene all'azienda, ma solo al singolo componente.

È molto bello mettere insieme menti diverse, si raggiunge il successo in alcuni casi, ma si può vedere anche il rovescio della medaglia: quando ci sono menti così eccellenti è difficile che qualcuno rinunci alla propria idea, perché ciascuno è forte della propria esperienza e sa di sapere molto in ogni ambito. Gli ambiti decisionali delle aziende che si creano, posso citare ad esempio il caso Venetwork di cui sono uno dei cinquanta imprenditori soci, da un lato sono agevolati, ma da un altro punto di vista risultano essere frenati dalla pretesa di ognuno dei membri dell'amministrazione di saperne di più dell'altro.

In anni di crisi come questi, ogni certezza è diventata insicurezza. Le aziende familiari sono andate avanti col vento in poppa anche se avevano grosse inefficienze all'interno, perché erano anni di 'grassa' per tutti, ma appena è arrivata la crisi ha funzionato come un setaccio, e molte certezze degli imprenditori, di imprese familiari e non familiari, sono venute meno.

### *Cos'è per Lei il coraggio?*

Il coraggio è ascoltare i suggerimenti che ti vengono da dentro, dei quali sei convinto ma che ti fanno anche paura, perché ci sono sempre dei cambiamenti... ma il coraggio è anche portarli avanti con l'empatia, con le proprie idee e anche con la razionalità (data dalla formazione e dalla scuola) e soprattutto con l'umiltà di confrontarsi con gli altri. È tanto più facile portare avanti le proprie idee senza confrontarsi, invece ci vuole anche la capacità di saper confrontare le proprie idee con chi si ritiene possa darti una mano, senza avere mai paura di chiedere una mano a qualcuno. Le persone hanno sempre voglia di condividere le proprie esperienze e dare un aiuto, anche per far evitare gli errori che magari qualcuno ha già fatto; bisogna portare avanti le proprie idee con determinazione anche di fronte alle difficoltà.

Il cambiamento fa sempre paura, e quindi pochi di noi riescono a mettere in atto dei cambiamenti perché ogni cosa rema contro un cambiamento.

Anche l'ambiente in cui operi, come in una sorta di tiro al piccione, cerca sempre di abbattere chi cerca di cambiare le cose e di far progredire le situazioni... però bisogna portare avanti con coraggio questa nostra convinzione e saper prevedere che la realizzazione di queste idee richiede sempre molto più tempo di quello che noi immaginiamo. Se noi pensiamo che una cosa nuova sia vincente e possa essere portata avanti in due, tre o quattro anni, meglio mettere sempre in conto che ce ne vorranno almeno il doppio, perché altrimenti si sbagliano le misure...



## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Philipp Breitenberger



Philipp Breitenberger, giovane imprenditore di 33 anni, insieme al fratello Manuel ha saputo trasformare l'azienda agricola di famiglia di Giavera del Montello in una moderna impresa dell'agroalimentare che lavora e commercializza kiwi biologico e i suoi trasformati. Dalla vocazione all'export e dallo studio delle *best practices* internazionali di settore, Philipp ha avviato una scommessa che lo ha portato a creare Kiwiny, il primo brand della filiera del kiwi con cui distribuisce in tutto il mondo il prodotto fresco ed il suo celebre smoothy, presente nelle bottigliette verdi nei migliori supermercati biologici.

[www.kiwibio.com](http://www.kiwibio.com)

*Come nasce la Sua azienda?*

L'azienda agricola dei Fratelli Breitenberger si costituisce ufficialmente nel 2008, chiudendo così un capitolo delle nostre piantagioni di kiwi; piantate negli anni Novanta e coltivate e curate dai nostri genitori fino, appunto, a dieci anni fa, quando mio fratello Manuel ed io abbiamo preso il testimone, decidendo di puntare tutto su questo frutto che conosciamo sin da piccoli.

La mia scelta di voler continuare nel mondo agricolo e, in particolare, con i kiwi è avvenuta in maniera spontanea. Si potrebbe definire quale inevitabile passaggio generazionale. Ma così non è stato. Mio padre ha dedicato la sua vita a coltivazioni diverse, dal viticolo al cerealicolo, fino all'actinidia, rimanendo un piccolo produttore che conferiva in consorzio. Perciò a me poco più che ventenne, se volevo continuare nell'azienda paterna, la sola prospettiva che si poneva dinnanzi era proseguire a lavorare il campo di kiwi. Motivo per cui in quel momento - non molti anni fa - dalla pratica nei campi, ho intrapreso il mio percorso universitario. Sentivo però mancare qualcosa: avvertivo l'assenza di un pensiero di respiro internazionale, di un punto di vista diverso. Così sono scappato all'estero, tramite progetto Erasmus, continuando gli studi, frequentando un corso di agribusiness. Non potevo sapere che, quella che credevo una partenza senza ritorno, sarebbe presto divenuta consapevolezza del mio ruolo e delle mie possibilità lì, da dove ero partito. C'era di sicuro un pensiero nel suo stadio embrionale, ma solo con l'anno di studio in Germania sono stato in grado di dargli una forma e sviluppare una nuova visione: avevamo e abbiamo un buon prodotto, il kiwi biologico, avevamo e abbiamo un principio etico da comunicare, e ora abbiamo un dovere verso il consumatore e verso noi stessi: quello di non essere semplici produttori, che mettono in mano il frutto del proprio lavoro a terzi, ma coltivatori che creano una rete di realtà attente all'ambiente e in grado di comprenderne e apprezzarne la qualità. Era il momento di tornare a casa.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Credo che lavorare in questo settore comporti vivere ogni giorno un 'momento critico', a partire dal mercato in cui andiamo a operare e il prodotto che trattiamo. L'Italia è uno dei leader mondiali - oggi siamo al secondo posto - per la produzione di kiwi. Ciò comporta vantaggi e svantaggi: ci distinguiamo nel mondo per la qualità offerta, ma allo stesso tempo all'interno del mercato vi è un'alta competizione, dovuta alla presenza di grosse realtà che già soddisfano la domanda. C'è da dire che il popolo italiano non ha la cultura di questo frutto e quindi non ne è grande consumatore, rispetto ad altri paesi europei e oltreoceano. Questo è un dato di fatto di cui ero conscio fin dai tempi dell'università, che ho saputo e potuto interpretare correttamente anche grazie alla frequentazione delle associazioni imprenditoriali locali - in qualità di rappresentante di enti istituzionali - portandomi a organizzare un reparto di confezionamento interno e a spin-

gere sull'export per avere un mercato più variegato e ampio. Dopo questo importante passo, non ci siamo crogiolati nei primi successi: una sorta di insoddisfazione mi ha spinto a considerare il kiwi quale materia prima a cui sentivo di dover attribuire valore aggiunto. Ponendomi in quest'ottica, si è aperta una vasta gamma di sviluppi futuri. Per ora ci siamo inseriti nel *beverage* a partire dallo *smoothie*, anticipando una moda che sta prendendo piede in questi ultimissimi anni, qui in Italia.

Pur guardando a mete già raggiunte, quali Canada, America e Australia, non voglio allontanarmi dalla nostra Bella Italia, un paese che ci permette di essere quel che siamo: profondi estimatori del mangiare sano, che si rivolgono ad altre persone con la stessa cultura alimentare. Bisogna solo sapere cogliere le possibilità del digitale per trasmettere in tempo reale il nostro mondo, comunicarlo ed educare il consumatore. Perciò non mi arrendo con l'Italia, per me è un'ulteriore sfida da giocare con la mia strategia: creare network di competenze e sfruttare tutti gli strumenti adatti che ci propone il digitale. Differente invece è il dover ragionare calcolando l'imprevedibile: la Natura. Il mio lavoro si fonda su di essa, convivo con l'imprevisto. Una lezione importante l'ho ricevuta già nel primo anno di vita della Società Agriola Fratelli Breitenberger: avevamo fatto un consistente investimento e proprio a fine di quell'anno ci aspettava un gelido inverno, in cui le temperature sarebbero scese notevolmente sotto lo zero. Qualche mese più tardi era chiaro che non ci sarebbe stata la raccolta. Una vera *débâcle*, se sommiamo tutte le difficoltà emerse nell'avviare l'azienda, oltre che al particolare momento storico in cui la crisi iniziava a minare anche il nostro mercato.

Credo che sia stata una miscela di componenti interne e esterne a far sì che, dopo un simile duro colpo, non abbandonassi subito l'avventura. Scegliendo un approccio positivo, ho applicato il super-citato detto 'non si smette mai di imparare': ho raccolto informazioni necessarie per migliorare, fornite da questa spiacevole occasione. È divenuta una costante, che cerco di trasmettere anche ai miei collaboratori: li incoraggio ad avere uno spirito curioso, a non smettere mai di formarsi, documentarsi e accettare gli errori come momento di crescita. Sicuramente quello che ci ha permesso di superare le avversità è stato il dare molta importanza all'aspetto umano del business: la presenza di un mentore, i rapporti di fiducia instaurati, i contatti di riferimento.

*In questi momenti di difficoltà quanto è stato importante avere un'azienda familiare?*

Avere un'impresa familiare ha il suo vantaggio, che risiede nelle sue dimensioni e nella sua storia. Siamo una piccola impresa, per cui la comunicazione e condivisione di problemi sono diretti. Di conseguenza, gli interventi risolutivi sono più veloci rispetto alle grosse realtà.



Per quanto vi siano alcune complessità nella struttura – dovute al passaggio generazionale – nei momenti di criticità ritorna a nostro favore l’agire mantenendo i piedi ben saldi a terra e con le tradizioni ben radicate.

*Quali sono i vostri punti di forza?*

Sono debitore verso mio padre del voler essere sempre sul pezzo conservando i propri valori: quando i miei genitori decisero di trasferirsi dalla loro terra natia, il Sudtirolo, qui in Veneto, a Giavera del Montello, hanno dovuto prendere decisioni anche in situazioni non ottimali; una di queste, coltivare il kiwi biologico. A fronte della crisi del mercato cerealicolo degli anni Ottanta, papà aveva colto una ‘moda’ nel settore agricolo che non entrasse in contrasto con la sua cultura, perché per lui e per noi, il biologico è uno stile di vita da applicare in qualsiasi contesto, che sia personale o lavorativo. Aveva fatto le sue valutazioni sul frutto prescelto: il clima e il terreno che si offrivano erano favorevoli per l’impianto delle piante di kiwi e la loro coltivazione senza dover ricorrere ad aiuti chimici. Forti di questi principi, io e mio fratello abbiamo rimodellato l’impresa, innovando su tutti gli aspetti, entusiasti sostenitori dell’agricoltura 2.0 nell’ambito produttivo-gestionale e nella commercializzazione, promotori di processi di internazionalizzazione sotto il marchio Made in Italy.

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

L’aspetto che più amo del mio lavoro, su cui investo molto tempo, ricavandone una soddisfazione personale di cui risente positivamente l’azienda, è coltivare sinergie, l’essere sempre *on the road* per condividere esperienze del mondo agroalimentare con nuove persone, scoprire mercati nuovi e tradizioni distanti ma affini. Tutto ciò rinnova la passione di giorno in giorno. Sempre grazie alle sinergie è nato il brand Kiwiny, nel 2012. Due anni di sperimentazioni, stavamo testando il livello di apprezzamento dello smoothie – il frullato di kiwi puro – e mettendone a punto la ricetta; il nome era ancora in stato di bozza sulla carta, niente di definito. Capitava spesso che lo proponessi in contesti lavorativi informali per raccogliere sensazioni. Così è stato anche nel corso di un incontro con alcuni partner statunitensi: ho voluto dimostrargli la versatilità del frullato, da succo adatto per la giornata, a base per cocktail estivi. Illuminati mi hanno detto: «Philipp, hai inventato il tuo Bellini! Perché non lo chiami Kiwiny?!». Ed ecco che da un amichevole scambio di battute, dalla voglia di confrontarmi e approfondire le conoscenze, ho ricevuto veramente tanto. Sono sicuro che il marchio non poteva che nascere così.

*Come vede il futuro dell’azienda?*

Intanto continuo sulla linea, per dare equilibrio e consistenza a quanto già creato. Nella mia mente c’è un’idea limpida: far crescere una bella azienda. Portare quindi a uno sviluppo non esponenziale, ma far sì che ogni

ingranaggio funzioni nel modo corretto. Scopo che perseguo seguendo le parole di Roosevelt: «fai quello che puoi, con quello che hai, nel posto in cui sei». Finora, agire in tale maniera mi ha sempre dato ragione e, in più, mi ha spinto ad andare oltre.

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

Quando sono tornato a casa per prendere in mano l'azienda familiare, ho rotto con un sistema, una mentalità. Ciò mi ha portato una considerevole mole di impegni e sacrifici, da attuare in pochi anni per dare struttura all'azienda. Assieme alla cognizione del mio ruolo nel processo, due aspetti del mio carattere sono affiorati in maniera decisiva. Da una parte, sono cresciuto con l'idea che rispettare i tempi della Natura sia un dono verso te stesso e gli altri, per cui la pazienza condita con un pizzico di lungimiranza è nel mio DNA e in quello di una impresa biologica come la mia; al mio fare riflessivo si affianca l'essere impulsivo, nel senso di fare affidamento anche all'istinto e combinarlo con il coraggio d'azione. Quindi quando mi capita di confrontarmi con i più giovani, mi sento di spronarli in questo senso: invitandoli a mettersi in gioco ogni giorno, a seguire l'istinto sempre con un occhio al futuro e non all'immediato.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Racconto questo piccolo aneddoto: avendo come obiettivo l'export, armato di impulso e di una cassetta di kiwi, mi sono messo a girare per i mercati europei, con la complicità di una conosciuta compagnia aerea che proponeva voli a bassissimo costo. Partivo di notte dall'aeroporto di Treviso e all'alba ero presente all'apertura dei cancelli d'ingresso dei grossi mercati internazionali, quali Francoforte, Londra, Irlanda e Amburgo. Tecnicamente oggi giorno simili iniziative non sono più attuabili; dieci anni fa sì e potendo lo rifarei; questo è il coraggio: fare il primo passo, non aspettare che una soluzione semplice e confezionata ti venga servita sul piatto d'argento. Il coraggio è fare qualcosa di diverso, impiegando una buona dose di volontà. Quello per me è stato l'inizio ed ha determinato il modus operandi: essere io per primo il fautore di una rete di sinergie.

È sempre il coraggio a portare innovazione nelle aziende: con questo spirito abbiamo stravolto l'organizzazione dell'attività genitoriale, discernendo il nuovo e il vecchio. Mio fratello Manuel – che mi affianca in questa sfida – ha preso in carico la gestione della produzione, dalla cura delle piantagioni al confezionamento; partendo da quanto già fatto dai nostri genitori, 'aggiusta' le varie fasi della produzione avvalendosi delle soluzioni fornite dall'industria 4.0. Nel frattempo io mi focalizzo sul nuovo, su un modello di impresa basato nella coltivazione di contatti di fiducia e nella realizzazione di prodotti innovativi in linea con i nostri principi.



## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Pierangelo Bressan



Pierangelo Bressan, imprenditore con esperienza nell'ambito dell'abbigliamento, è il protagonista di una startup d'impresa. Nel 2014 infatti, ha rilevato la Garmont, storico marchio di calzature da montagna fondato nel 1964 a Volpago del Montello (Treviso), a un passo dalla chiusura. Bressan con una buona dose di coraggio e forte del know-how acquisito in un percorso imprenditoriale anche in altri settori, ha portato l'azienda a chiudere i bilanci 2015 e 2016 di Garmont in progressivo aumento, con una quota export superiore all'80%. Innovazione e una forte *vision* hanno indotto anche la finanziaria regionale Veneto Sviluppo a entrare come socio per sostenere la crescita e gli investimenti in ricerca e sviluppo. Bressan è anche socio fondatore e membro del Consiglio di Amministratore di VeNetWork, società per azioni, con capitali privati, che riunisce 56 imprenditori veneti animati dalla volontà di sostenere progetti per il territorio.

[www.garmont.com](http://www.garmont.com)

*Come nasce Garmont e come ne è diventato il presidente?*

Garmont è un marchio molto noto agli appassionati di montagna, ha una storia importante da sessant'anni, ma purtroppo negli anni scorsi ha attraversato un periodo piuttosto difficile, che grazie all'operazione messa in atto si è completamente risolto. Ne sono diventato presidente nel marzo 2014: mi è stata offerta l'opportunità di prendere in affitto l'azienda, che stava andando alla deriva. I motivi che mi hanno convinto a cogliere questa nuova sfida sono molteplici: sicuramente ero certo della grande potenzialità del brand, inoltre ero mosso da un senso morale nei confronti di una trentina di persone che correvano il grosso rischio di rimanere a casa, non da ultimo il nostro territorio è connotato dalla forte presenza di calzaturifici e non potevo permettere che si perdesse un grande marchio storico come Garmont, così ho incanalato tutte le mie energie e competenze acquisite negli altri settori in cui lavoro (immobiliare, abbigliamento...) in questo nuovo percorso.

*Quali sono i punti di forza della Sua azienda?*

Sicuramente il punto di forza di Garmont è la grande qualità del prodotto. L'azienda ha fortunatamente mantenuto nel tempo un grande appeal; quando si parla di Garmont non c'è paese al mondo che non ci conosca! Siamo presenti in circa quaranta paesi, e stiamo cercando di aprire nuovi mercati.

*Il bilancio attuale cosa dice?*

Il bilancio depositato nel 2015 evidenzia un +40% rispetto al 2014, e questo ci ha dato una grande visibilità e una grande forza. Grazie al prezioso supporto di Terry Urio, attuale amministratore delegato della società, a un nuovo management, a un nuovo stimolo, al cambiamento di strategia e *vision*, a competenze nuove che abbiamo inserito, siamo riusciti a chiudere il bilancio con un notevole incremento di fatturato, e relativo utile che possiamo reinvestire, per esempio dando ai giovani opportunità di inserimento in azienda.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Partire con una 'newco', con a capo un presidente che non ha alcuna competenza specifica nel mondo della calzatura, ricorrere al sistema creditizio nel momento in cui nessuna banca concedeva affidamenti, il mercato che dubitava fortemente della possibilità di recupero delle stagioni perdute... può far ben capire che ci sono stati momenti molto duri. Ho messo in campo tutto me stesso: le mie risorse, le mie potenzialità, le mie conoscenze e le mie capacità, e fortunatamente ci siamo riusciti, rispettando le consegne, i pagamenti e tutti i passaggi burocratici.

*Come ha vissuto la Sua crescita imprenditoriale e qual è la cifra che la contraddistingue?*

Sono imprenditore dal '79: avevo ventidue anni quando ho fondato la mia prima società di consulenza e successivamente l'attuale società di servizi per l'abbigliamento e con questa ho creato il mio modo di fare impresa. Quando si decide di fare l'imprenditore, bisogna dimenticare tutti i vantaggi del dipendente, e accollarsi oneri e onori rischiando personalmente. Per quanto mi riguarda, l'ambizione e il voler sempre far meglio mi hanno aiutato ad avere per la maggior parte esperienze positive, come quella che sto vivendo con Garmont.

*Quali sono gli spazi di sviluppo di Garmont?*

Secondo un'analisi interna alla società, nel giro di pochi anni Garmont può raddoppiare i fatturati, perché le potenzialità sono enormi. Se siamo riusciti a fare un +40% sulla base di un anno e mezzo di attività, con tutti i problemi già esposti (banche, mercato, ecc.), non lo considero facile, ma fattibile. Abbiamo deciso di dare una nuova declinazione al marchio Garmont. Non solo prodotti per alta montagna ed estremamente tecnici, ma anche per un mercato più 'facile', fatto di clienti che utilizzano la scarpa Garmont tutto l'anno per diverse attività, dalla passeggiata in campagna alla corsa in montagna, alle attività di sport outdoor come caccia, *softair*, e così via, mantenendo ovviamente il DNA tecnico. Grazie a questa ultima scelta, alcuni paesi hanno fatto aumentare il fatturato di anno in anno. I primi risultati si sono visti alla fiera di Friedrichshafen in Germania, all'Ispo di Monaco e alla fiera di Norimberga.

*Vi state quindi rivolgendo a segmenti di mercato diversi?*

In effetti una scelta è stata quella di 'sviluppare le collezioni' dall'alto verso il 'basso', non in termini di qualità, ma in termini di accessibilità. Non tutti infatti possono spendere 300 euro per un paio di scarponi per andare in montagna, così abbiamo introdotto alcuni prodotti di fascia di prezzo medio, che ci permettono di coprire un'altra fetta di mercato importante. Un grosso accordo è stato chiuso con il marchio delle gomme Michelin che ci ha scelti come partner per portare nel mondo dell'*outdoor* la loro tecnologia: per noi è una grande opportunità che ci avvicina a quel modo di vivere la montagna, la vacanza e anche il tempo libero con spirito più casuale e più *outdoor*.

*Che visione ha dell'Italia?*

L'Italia? O la odi o la ami. Per quanto mi riguarda, la amo moltissimo, abbiamo la fortuna di vivere nel paese più bello del mondo, ricco di arte, cultura e paesaggi mozzafiato; purtroppo mi fa arrabbiare moltissimo la cattiva gestione di questo immenso patrimonio, non abbiamo cura e diamo per scontati tutti questi tesori perché ci siamo abituati alla loro presenza,

e questo non può che far male non solo al turismo, ma anche a tutte quelle attività collaterali di cui l'Italia è ricca. Che dire poi, avere la fortuna di vivere vicino alle Dolomiti, Patrimonio UNESCO dell'Umanità, non può che essere uno stimolo creativo e un incentivo per la nostra società. Ci sono grandi opportunità anche per i giovani; purtroppo molti partono dal principio: «io ho la laurea, sono già arrivato, perciò voglio lo stipendio». Io ho inserito in azienda dei giovani dotati di grande umiltà e si stanno dando da fare; partono dal basso, li lasciamo fare, li lasciamo sbagliare, ma ci stanno dando delle grandi soddisfazioni, siamo stati fortunati.

*Come siete riusciti a integrare nella vostra produzione il digitale?*

Il digitale? Purtroppo ci siamo arrivati tardi, ma ci stiamo arrivando. Abbiamo un'importante collaborazione con una società esperta, che si sta occupando del nostro sito, del nostro e-commerce e dei profili social, indispensabili al giorno d'oggi.

*Quali sono le aree di investimento particolarmente interessanti?*

Guardo con grande interesse al co-branding. Molto spesso ognuno pensa al proprio orto, specialmente nella nostra zona, forse per invidia o gelosia. Negli Stati Uniti ciò non esiste, c'è invece una grande apertura mentale alla collaborazione. Mettere insieme attività diverse e distaccate può essere un punto di forza e di distinzione, inoltre può diventare una grande opportunità anche per i giovani.

*Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

Nel mio lavoro spesso la famiglia è stata un po' penalizzata, poiché i problemi non si riescono a chiudere fuori dalla porta di casa, quindi la testa era piena di pensieri e preoccupazioni. Il sostegno e la stima dei miei cari mi hanno aiutato molto e dato la carica tale per poter affrontare al meglio tutte le vicissitudini che mi si proponevano.

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

Sono contento e orgoglioso di aver 'rilanciato' un'azienda, e di sapere che ogni giorno un centinaio di persone portano a casa lo stipendio anche per merito mio. Non si vive solo di pane, ma anche di soddisfazioni e di emozioni! Molti imprenditori non hanno bisogno di lavorare per il denaro, ma il loro scopo diventa una sorta di sfida personale con loro stessi. Chi te lo fa fare, a una età non più giovane, di mettere a repentaglio ciò che si è costruito negli anni per un progetto del tutto nuovo, che implica nuove conoscenze e responsabilità? Orgoglio e ambizione! Gli imprenditori hanno questo tipo di follia che li contraddistingue.

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

I giovani hanno grandi competenze teoriche però pochissima esperienza pratica. Di sicuro a molti manca umiltà: oggi si esce dall'università con grandi competenze e si pensa già di sapere tutto, ma non si ha il contatto diretto con la realtà, tale per poter affrontare la quotidianità. Mi è capitato di vedere dei ragazzi che volevano fare gli imprenditori del tessile, creare un brand perché erano bravi a disegnare. Io ho chiesto loro: «ma siete in grado di sostenere questo tipo di progetto anche dal punto di vista economico? Perché ricordatevi che prima devi sostenere dei costi e poi si spera di incassare! Chi è che vi finanzia?». E loro mi hanno risposto: «in banca ci danno i soldi». E questo è un tema che spesso i giovani sottovalutano, molte 'newco' non arrivano da nessuna parte, perché non hanno la capacità di sostenere un progetto a lungo termine.

*Sulla base delle Sua esperienza vede più o meno opportunità per i giovani rispetto a una volta?*

Insomma le opportunità ci sono, ma ci vuole umiltà e tanta voglia di fare e mettersi in gioco. Non è che uscendo dall'università ci si porta a casa il biglietto per avere uno stipendio garantito e un posto fisso; si acquisiscono delle competenze che molto spesso non hanno nulla a che vedere con la realtà. C'è chi dice che è meglio la pratica della grammatica, perché questo è un mondo del fare e non delle chiacchiere. A mio avviso i giovani avrebbero bisogno di essere inseriti nel mondo del lavoro molto prima di terminare la scuola. Molti ragazzi sono bravissimi dal punto di vista teorico, ma spesso immaturi.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Per me il coraggio corrisponde alla follia di cui parlavo prima. Nel mio caso spesso è sostenuta anche dal buonsenso. Per essere un buon imprenditore il coraggio è indispensabile, perché molte volte l'ombrello te lo danno quando non piove più!





**Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

## Lauro Buoro



Lauro Buoro è il fondatore e il presidente di Nice SpA, gruppo di riferimento internazionale nel settore dell'Home e Building Automation. Fondata agli inizi degli anni Novanta e quotata nel segmento STAR di Borsa Italiana, Nice offre un'ampia gamma di sistemi integrati per l'automazione di cancelli, garage, sistemi di parcheggio, sistemi di allarme wireless e *solar screen*, per applicazioni residenziali, commerciali e industriali. I prodotti Nice, caratterizzati per coniugare innovazione tecnologica e design, sono esportati in più di 100 paesi, realizzando oltre l'85% dei ricavi consolidati del Gruppo (309,1 milioni di euro) all'estero. Nel 2015 Buoro dà sostanza alla propria *vision* con l'hub sociale TheNicePlace: un luogo di ispirazione, uno spazio di 3.000 mq aperto alla condivisione di nuove esperienze e alla partecipazione, per contribuire allo sviluppo di idee innovative e opportunità di crescita per il territorio.

[www.niceforyou.com](http://www.niceforyou.com)

*Come nasce la Sua azienda?*

Nice è, per quelli che la conoscono, un'azienda che costruisce sistemi per automazione, per cancelli, per tende, tapparelle, *screen*, sistemi di allarme, wireless... Il concetto-base è quello di un controllo unico per tutti questi oggetti, che permetta a un unico semplice radiocomando di governare tutto quello che ci gira attorno. È quello che sta avvenendo oggi nel mondo della tecnologia, in cui l'IOT [internet of things] sta cambiando un po' tutte le nostre abitudini. Noi di Nice - e parlo di più di dieci anni fa - abbiamo cercato di anticiparlo in modo molto più semplice, lavorando sull'unificazione dei sistemi che abbiamo in casa o all'esterno: questa è un po' la nostra caratteristica. Nice è un nome particolare, soprattutto in inglese: e noi abbiamo puntato sulla bellezza, con un'enorme attenzione al design del prodotto... Quello che facciamo deve essere *nice*...

*Qual è la scommessa imprenditoriale da cui è nata l'azienda?*

Sono figlio di emigranti, nato in Svizzera, poi tornato in Italia per la scuola. A scuola, in Italia, cosa faccio, cosa non faccio... l'elettronica mi appassionava, e mi sono buttato dentro durante le scuole superiori, e nel frattempo dicevo a mio padre: «papà, prima o poi voglio fare l'imprenditore, perché voglio far vedere a me stesso e al mondo che un figlio di emigrante può farcela tranquillamente come tante altre persone!». Questa è stata la molla principale: la voglia di far vedere a me stesso in primis, ma forse di più al mondo attorno, che chiunque ce la può fare, anche partendo da radici semplicissime; questa è stata la mia forza, un elemento di grande forza che cerco sempre di trasmettere - ecco: semplicità, umiltà nel raggiungere gli obiettivi e aver voglia sempre di mettersi in discussione quotidianamente.

*Quali sono i punti di forza della vostra azienda?*

I punti di forza non sono cambiati, sono sempre quelli, il nostro DNA è rimasto sempre quello. La grande forza di Nice sono le persone. È importante la determinazione con cui le persone si impegnano nel loro ambito, la progettazione o la realizzazione del prodotto; e poi l'altro elemento fondamentale è la passione che mettiamo nelle cose che vengono fatte in azienda e fuori. Essere Nice è un po' questo modo di pensare, che questa azienda sia un bene che non appartiene solo a uno o a poche persone ma a tutti - è questo il valore che cerchiamo di condividere nel nostro progetto.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Nice ha passato momenti di difficoltà, legati alla necessità di avere gli strumenti per aiutare lo sviluppo del gruppo. Due sono stati i momenti importanti nella vita dell'azienda: uno all'inizio del Duemila, quando in piena crisi della *New Economy* è crollato tutto il sistema economico negli Stati Uniti e anche nel mercato europeo, e le cose nel credito non andavano così bene e noi avevamo bisogno assolutamente di poterci finanziare

per crescere; l'altro intorno al 2006, quando per evitare la crisi che stava arrivando (la bolla di Lehman Brothers, nel 2008-9) noi ci siamo quotati: abbiamo fatto una vera scommessa per raccogliere capitali, e abbiamo cambiato completamente l'azienda. Questo è stato il vero cambiamento, dieci anni fa, perché eravamo molto più piccoli di adesso. Quella è stata la più bella esperienza professionale della mia vita, in quel momento sono cresciuto tantissimo e ho avuto l'opportunità di fare un percorso, insieme al mio staff e ai consulenti, con il quale, lasciatemelo dire, l'azienda ha davvero cambiato pelle... e poi è stata una vera gratificazione, perché ci siamo accorti che il mercato apprezzava i nostri valori... è stato un momento bellissimo, e lo ricordiamo ancora oggi.

*Come sta gestendo il passaggio al digitale?*

Ah, il digitale... il 50% del nostro business è hardware, il 50% software: elettromeccanica e elettronica legata al controllo dei nostri sistemi; sul software abbiamo sviluppato una serie di progetti - in particolare abbiamo fatto una startup che è all'interno del gruppo, ha una localizzazione specifica nel nostro centro ricerca e sviluppo: una società fatta da *Digital Magic*, è un incubatore a cui noi partecipiamo come azionisti e investitori del progetto. Abbiamo otto ragazzi che sono partiti con noi a fine del 2015 su questo progetto che porterà... beh, hanno due obiettivi principali: sviluppare tutta la parte di app e di interfacce nei nostri mondi, e sviluppare l'interazione tra i nostri *devices* e tutto il mondo che ci circonda. Abbiamo una tappa importante nel febbraio 2018, una fiera importante del settore: ci presenteremo con quello che sarà il futuro di Nice; e speriamo che sia anche l'elemento di grande cambiamento che noi vorremo fare proprio all'interno della società: questa è la vera sfida... la terza pelle.

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

Di solito succede quando conquistiamo un nuovo progetto: si finisce un percorso progettuale magari molto lungo (i progetti possono durare dai dodici ai trentasei mesi) e si vede la luce, il prodotto vero e proprio comincia ad andare sul mercato, e i clienti cominciano a dirti: «wow, questo era quello che noi volevamo!», e questa è una delle soddisfazioni più grandi. L'altra soddisfazione è che con questi prodotti riusciamo a conquistare nuovi clienti, nuovi spazi, nuovi consumatori che quotidianamente utilizzano i nostri prodotti. Un'altra delle cose che mi fa molto piacere è quando si è in giro e magari qualcuno, parlando, scopre che siamo di Nice, e allora se ne esce con: «ehi, ma io ho il tuo prodotto, lo utilizziamo in questa applicazione». Queste sono cose che danno molta soddisfazione perché è il frutto del lavoro fatto con un team di persone fantastiche e tutti i giorni ci dà una carica nuova, insomma.

*Come riesce a trovare ancora stimoli nel suo lavoro?*

Perché io considero Nice una startup. Per me lo è ancora, e non vedo i confini dell'innovazione e non vedo nessuno confine nello sviluppo futuro; quindi, lasciatemelo dire in modo banale, la partita che stiamo giocando si evolve continuamente, abbiamo sempre nuovi giocatori che arrivano, e vogliamo fare in modo che tutti la giochino. Per noi la sfida non è fermarsi dopo aver vinto un campionato, ma continuare a lavorare assieme per... magari perderne qualcuno, non è detto, ne abbiamo persi, però con la consapevolezza e la voglia di voler giocare sempre una partita importante nella crescita non solo dell'azienda ma nella crescita delle persone e quindi anche del mondo che ci circonda, perché noi siamo connessi in qualche modo con tutto il nostro mondo attorno.

*Che visione ha dell'Italia?*

Beh, l'Italia è un paese bellissimo. Pare una frase scontata, ma se noi andiamo in giro... Viaggio tantissimo, perché trascorro più del 50% del mio tempo all'estero per gli interessi del nostro business: l'85% del nostro business lo facciamo fuori dall'Italia, sono interessi importanti e viaggio tanto per questo. A ogni rientro l'Italia ci dà una forza che viene dalla nostra storia, dai nostri avi, dalle imprese che vivono questo territorio, per cui sì, è vero, è un paese complicato, ma ha dell'energia, della forza; e ci sono persone che sono la grande forza del nostro paese, non possiamo disperderla, dobbiamo dare energia a questo movimento di giovani che hanno bisogno di sentirsi non dico coccolati e nemmeno guidati, ma spronati a fare in modo che questo paese rinasca: il rinascimento parte dalle rivoluzioni, e voi siete in grado di farle e avete l'obbligo di farle. La rivoluzione è necessaria, quando le cose non funzionano ci sono solo due metodi: o arrendersi o fare in modo di cambiarle, per cambiarle bisogna fare la rivoluzione.

*Quali sono le aree di investimento particolarmente interessanti?*

Oggi, nel momento attuale, nel nostro territorio l'oro pare essere il prosciutto, e lo è effettivamente; ma in generale tutto il mondo agroalimentare secondo me avrà una forza importante nei prossimi anni, e ci sarà un cambiamento determinante anche nei mercati esterni al nostro, ristretto al territorio dove noi viviamo. Per questo continuiamo a dire che tutto quello che ci circonda, la nostra storia, i nostri paesi, le nostre città, sono elementi unici che nessuno può portarci via, e su questi ci sono tante cose da poter fare. Ma dobbiamo cercare di fare sistema per quanto possibile, anche all'interno del nostro territorio, perché questo è uno degli elementi di forza. L'agroalimentare per me è il futuro.

*Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

Come ho detto prima, per i miei genitori, che erano emigranti, il lavoro aveva un senso estremamente importante, e mi hanno trasmesso questo come elemento fondamentale della crescita; e a ventidue anni sono partito con la prima... adesso le chiamate startup, era una piccola, piccolissima azienda messa su con due amici, e non avevo niente perché a ventidue anni non avevo niente; mio papà ha creduto in me e mi ha dato 5 milioni di vecchie lire per iniziare, e poi su questo... è stato l'elemento fondamentale, perché lui ha dato fiducia, e poi, oltre a dare fiducia mi ha anche sostenuto nei momenti di grossa difficoltà, nei momenti in cui le banche non ci davano credito: ho dovuto chiedere a mio papà se mi dava la sua casa in garanzia, cosa che ha fatto – era l'unica casa che aveva... quindi, ecco, per questo io credo che la famiglia mi è sempre stata vicina, mi ha aiutato, non mi ha mai... mi ha sempre dato il coraggio e la forza di continuare e anzi, forse di vedere quel momento di difficoltà come un elemento di forza. Oggi se io dovessi fare un percorso rifarei la stessa cosa e anzi ancora oggi io continuo a investire tantissimo e rischio in continuazione perché ritengo che l'impresa deve essere questo, come motore di crescita: continuare a mettersi in gioco, continuare a giocare una partita diversa dove gli schemi non devono mai essere gli stessi.

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

Prima cosa in assoluto: proprio perché si è giovani non si deve aver paura. Mai aver paura. La seconda cosa: un progetto chiaro da identificare; terzo che il fulcro di tutto sia la mission che ci si dà... Secondo me queste tre cose messe assieme, nessun'altra... queste tre cose uno deve mixarle per creare il giusto *mood*, il giusto sistema per fare quello che vorrà fare, insomma.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Il coraggio è sostanzialmente quello di non arrendersi mai, di non fermarsi mai, di fronte alle difficoltà e di fronte al tempo, alle ore dedicate – che poi uno non conta neanche queste cose qua – ma insomma alla fatica che evidentemente ognuno di noi mette nelle cose che sta facendo, tenere sempre molto molto forte dentro di sé la forza e la voglia di continuare a mettersi in gioco, la forza di non aspettarsi che gli altri ci aiutino... l'aiuto deve arrivare da noi, l'aiuto poi arriva dalle piccole cose perché poi, io dico sempre, il coraggio è quel momento in cui stai arrivando al risultato, ti manca quel metro ma per fare quel metro fai una fatica come negli ultimi cento. Quella è la forza, il coraggio che ognuno di noi deve tirare fuori nei momenti di grande difficoltà perché ci sono: il lavoro, i progetti, le startup, l'impresa, qualsiasi cosa uno fa ha dei momenti di difficoltà però il coraggio ci aiuta veramente a trasformarlo in un elemento di vantaggio.



## **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# **Tiziano Busin**



Tiziano Busin, con la sua Zhermack SpA fondata nel 1981, è stato uno dei primi protagonisti del settore dentale, offrendo fin da subito materiali e soluzioni all'avanguardia per l'impronta in studio e per il laboratorio odontotecnico. Zhermack SpA ha chiuso il 2015 con quasi 400 dipendenti e un fatturato di circa 100 milioni di euro, con il 90% delle vendite in 120 paesi al mondo. Tale percorso è stato possibile grazie anche alla scelta di aprirsi a una partnership paritetica nel 2008 con un gruppo americano con 12.000 dipendenti, quotato in borsa, che ha permesso di arricchire il bagaglio di competenze in termini manageriali. Busin è anche uno dei Soci di VeNetWork, il network di imprenditori veneti di cui è amministratore delegato, ruolo a cui affianca l'impegno diretto in alcune società del Gruppo, come Fantic Motor di cui è il presidente, e come 'business angel' in diverse startup venete.

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



*Come nasce la Sua azienda?*

Ho fondato Zhermack insieme a Vittorio, un amico d'infanzia: negli anni della giovinezza ci siamo dedicati a percorsi individuali; ma quando ci siamo incontrati di nuovo abbiamo deciso di intraprendere questo percorso insieme, pensando che il mondo odontoiatrico avesse molto da offrire.

Avevamo lavorato insieme per un paio d'anni nella stessa azienda dentale. Io ero un agente, e lavoravo a Trieste. Il primo anno andò bene, nonostante io avessi una mentalità forse più da tecnico che da venditore; mi è sempre piaciuto costruire, realizzare qualcosa: fin da bambino, il mio sogno era diventare ingegnere. Grazie ai buoni risultati che avevo raggiunto, mi diedero l'incarico di occuparmi di una zona più ampia, da Trieste al Friuli al Veneto; capii che era richiesta una varietà di prodotti che ancora non offrivamo, e così riportai questa esigenza del mercato in azienda. Purtroppo l'azienda fallì nel 1980, ma io sapevo che questo settore aveva la possibilità di espandersi: con il mio amico decidemmo di iniziare a produrre i materiali d'impronta che il mercato domandava. Era il settembre del 1981, e non avevamo fondi per iniziare l'attività: decidemmo allora di avviare quella che oggi chiameremmo una startup, ricorrendo a qualche prestito, e cominciando subito a pensare al marchio, e a elaborare un'idea di brand. I competitor di allora erano multinazionali. Si prospettava insomma una situazione non semplice: abbiamo iniziato a elaborare il brand - progettare i contenitori - ma non disponevamo della tecnologia per fare il prodotto, così andavamo ad acquistarlo, grezzo, in Germania. Successivamente abbiamo pensato a personalizzarlo e a innovarlo, ad esempio aromatizzandolo e scegliendo un colore che ci contraddistinguesse. Siamo partiti con tre prodotti: una prima impronta (un prodotto basilare), una seconda impronta e un catalizzatore. La mattina confezionavamo il prodotto, e il pomeriggio andavamo a venderlo direttamente ai dentisti, che inizialmente non ci prendevano troppo sul serio: ma noi spiegavamo le sue qualità e il valore delle innovazioni che stavamo apportando, come l'aromatizzazione dei materiali d'impronta, che costituivano un valore aggiunto per il consumatore finale. Insomma, dai e dai, risvegliammo l'interesse dei dentisti, ma loro, chiaramente, facevano affidamento sulle multinazionali che già li rifornivano; e così abbiamo adottato una strategia piuttosto rischiosa: lasciare il prodotto al dentista, in modo che lo potesse testare e potesse decidere con calma. Beh, ha funzionato: siamo riusciti a convincere circa il 90% dei dentisti a cui ci eravamo rivolti, e di questi la metà ha poi continuato a servirsi del nostro prodotto. Dato il risultato, abbiamo assunto una segretaria e qualche agente plurimandatario; il primo anno siamo riusciti a fatturare 67 milioni, e da quel momento la società non ha mai registrato perdite. Il secondo anno abbiamo fatturato 170 milioni, il terzo 420, e da qui ci siamo dedicati anche all'export, prima in Spagna, poi in Francia e così via.

Alla fine di quell'anno abbiamo deciso di fare un salto di qualità: abbiamo contattato un odontotecnico di Busto Arsizio che gestiva una piccola

produzione artigianale e fatturava 500 milioni l'anno. L'abbiamo comprata sulla fiducia, e poi abbiamo avviato la nostra produzione a Badia Polesine, in un'azienda vera e propria; un grande aiuto ci è arrivato anche da una multinazionale che aveva una sede in Italia, il cui manager tecnico ha avuto fiducia in noi, apprezzando la nostra serietà nel lavoro. Abbiamo quindi iniziato a collaborare: ci ha affidato alcuni lavori, ed io ho progettato le macchine che servivano per la produzione, e così l'attività è stata avviata a pieno regime, visto anche che il mercato ha da subito accolto i nostri prodotti. Io stesso, essendo appassionato di innovazione, ho continuato la ricerca e ho prodotto sette brevetti insieme ad altri tecnici. Un grande risultato è stata la progettazione di un impianto di sintesi, che al momento è l'unico impianto al mondo del nostro settore di sintesi del silicio – dove vengono fatti i polimeri siliconici – che ha permesso il lancio dell'azienda con l'assunzione di 400 dipendenti.

Tuttora l'azienda può considerarsi all'avanguardia, in quanto ha il settore di ricerca marketing, ha dipendenti molto motivati, vende in 120 paesi, insomma, è un'azienda fantastica! Noi abbiamo potuto uscire come soci fondatori: la nostra non è un'azienda di famiglia, e un passaggio generazionale avrebbe potuto essere pericoloso; il mio socio e io, amici di una vita, sapevamo di non poter pretendere la stessa cosa dai nostri figli, non essendoci lo stesso tipo di rapporto tra loro. Non abbiamo cercato nessuno a cui vendere l'azienda: i possibili compratori, tra cui americani, tedeschi, francesi, sono venuti da noi. Un manager americano, che alla prima abbiamo rifiutato, ci ha però messo una pulce nell'orecchio: un anno dopo si è ripresentato, e abbiamo valutato la sua offerta, iniziando una trattativa che si è conclusa con la vendita, quando l'azienda era nel momento più alto della sua produzione. Prima, però, abbiamo fatto entrare in società gli acquirenti, e questi hanno preso il 60%, perché essendo quotati al NASDAQ dovevano consolidarci; abbiamo quindi firmato un contratto di gestione paritetico: in sostanza, rimaneva tutto come prima, le strategie non sarebbero cambiate, e i soci fondatori avrebbero mantenuto il 40% insieme alle cariche originarie. Io infatti sono sempre stato presidente e amministratore delegato fino a due anni prima dell'uscita; poi abbiamo gestito il passaggio dell'azienda con un manager, un direttore generale molto bravo che avevamo individuato qualche anno prima, e che abbiamo preparato a questo cambiamento, che è avvenuto in maniera molto serena.

Da tre prodotti iniziali siamo arrivati ad averne duemila, con un gran lavoro di laboratorio, ricerca e sviluppo: seguivamo contemporaneamente circa ventitré progetti di gamma prodotto all'anno, e quando li affrontavamo pensavamo sempre a quale miglioramento potessimo apportare: questa è stata la nostra filosofia vincente, insieme alla volontà di proteggere le nostre idee – basti pensare che il 10% delle persone alle nostre dipendenze è impiegato nella ricerca di laboratorio e un altro 10% nel marketing... Dunque questi sono i pilastri dell'azienda: innovazione, marketing e cono-

scenza del mercato; bisogna seguire le famose 'quattro P': *Product, Price, Promotion* e *People* – non c'è nulla da inventare, al massimo è possibile interpretare.

Prima di uscire dall'azienda, due anni e mezzo fa, mi sono chiesto cos'avrei fatto dopo: per un imprenditore che lavora da trentacinque anni non è facile pensare alla pensione. Durante un convegno di Confindustria, in cui si discuteva di globalizzazione e innovazione, e in cui ho portato la mia testimonianza, ho saputo da Alberto Baban che aveva costituito un gruppo di imprenditori veneti a cui mi ha chiesto di partecipare. Io ho accettato, per mettere a disposizione delle nuove startup la mia esperienza, e sono diventato amministratore delegato di questo gruppo, e ora mi dedico completamente a VeNetWork. Lì ho conosciuto diverse realtà e soci, e ho stretto legami molto importanti, trovandomi con persone con un percorso molto simile al mio. Io in azienda ho sempre seguito l'organizzazione e il controllo di gestione, inoltre ero appassionato di marketing, per cui ho frequentato diversi corsi e master: così ho deciso di dare il mio contributo a questo gruppo, mettendo a disposizione le mie conoscenze e la mia esperienza pratica, perché posso dire di aver costruito la mia formazione sul campo. Sono sempre stato curioso, e insieme alla mia formazione ho curato anche la formazione dei miei dipendenti: avevamo infatti un budget dedicato proprio a questo, basato sia sui fondi europei, sia su fondi che mettevamo noi stessi a disposizione. Io credo che le imprese vadano costruite con le persone, e le persone sono il punto fondamentale dell'impresa: se si vuole far crescere l'impresa, bisogna far crescere le persone. In primis l'imprenditore deve mettersi in gioco in questo senso, con curiosità e umiltà, assorbendo tutte le nozioni utili e approfondendo sempre il più possibile tutti gli aspetti che concorrono alla buona riuscita dell'azienda, dalla gestione al marketing all'innovazione.

*In base alla Sua consolidata esperienza di imprenditore e mentore quali sono gli elementi fondamentali per avviare un solido progetto d'impresa?* Facendo parte della commissione che assegna il premio Start Cup Italia, ho potuto vedere tantissimi progetti. Sono convinto che per fare l'imprenditore ci voglia un grande spirito di sacrificio, tantissima determinazione, e devo dire di non aver trovato spesso questa molla: non è importante solo il progetto, ma anche, e forse di più, l'ambizione e la capacità di gestire l'idea. Questo è un passaggio difficile e determinante. Anzi, spesso è meglio trovare prima una persona dalla mentalità imprenditoriale, determinata, capace di sopportare i sacrifici necessari, e poi pensare al progetto da avviare. In un master che ho seguito, ricordo, un docente ha affermato fosse meglio avere un'idea di 'serie b' e portarla avanti con criteri di 'serie a' invece del contrario, e di questo sono profondamente convinto. Poi, posso dire di aver incontrato giovani con un'idea molto precisa del prodotto che vogliono proporre, ma pochi hanno un'idea precisa del mercato: i prob-

lemi infatti sono emersi nel momento dell'ingresso nel mercato, con il posizionamento del prodotto, l'analisi di mercato, le attività promozionali. E questo è un problema molto comune; più del prodotto finito è importante avere un team, e questa è una cosa che posso dire anche per esperienza personale: un team e una forte leadership sono fondamentali. Ci vuole una figura tecnica, che si occupi dell'industrializzazione del prodotto, una figura che si occupi del marketing e delle vendite, e una figura gestionale: a mio parere, questo sarebbe un perfetto team, e oggi ne trovo veramente pochi. Un team di questo genere è importante per impedire alcuni errori d'ingenuità che spesso accadono quando si avvia un'azienda.

*Che visione ha dell'Italia? Quali sono i settori su cui investire?*

Per capire quali settori abbiano possibilità di sviluppo secondo me è necessario fare un'approfondita analisi di mercato, perché questo cambia molto velocemente: per fare impresa bisogna raccogliere moltissime informazioni, e strada facendo l'impresa deve avere capacità di evolversi e cambiare. Non va più lontano il più forte, ma chi si sa adattare meglio: il mercato cambia, e l'impresa deve attrezzarsi per cambiare velocemente. Nelle università si studiano i trend di mercato, e l'imprenditore deve conoscere queste cose: il prodotto deve cambiare e adattarsi ai tempi, al mercato che chiede sempre qualcosa di diverso. Per cui credo non ci siano settori più facili, o migliori di altri: bisogna analizzare il mercato ed evolvere con esso, senza rallentare, perché in quel caso si danneggerebbe l'impresa. È necessario fare delle riforme burocratiche per tagliare i ritardi nel cambiamento, e per creare infrastrutture adeguate: quando ciò non avviene, l'imprenditore accorto cambia paese; non tanto per una questione di tasse, o per i costi di manodopera e i servizi, ma per trovare una burocrazia più efficiente, che aiuti l'impresa. Inoltre, dovremmo avere più coraggio, e investire di più, anche nella ricerca: dobbiamo capire che anche così si crea occupazione. Però è necessario investire in primo luogo, e cercare gli strumenti finanziari adatti: il credito, o il leasing, che io ho utilizzato molto. Servono insomma degli strumenti per favorire l'investimento nell'impresa. Bisogna anche capire il grosso handicap che abbiamo sugli investimenti, l'impresa e il mondo del lavoro in generale, ossia quanto sia bloccato il nostro sistema. Io credo che, con un po' di coraggio, avendo dei risparmi e dei fondi a disposizione, investire parte di questi - e diversificando gli investimenti - in nuovi strumenti finanziari sia di grande aiuto all'impresa e all'imprenditore, che deve prendersi delle forti responsabilità sociali e personali. È necessario sfruttare una parte dei risparmi nell'innovazione, altrimenti non avremo sviluppo.

*Qual è il momento della Sua carriera imprenditoriale che ricorda con maggior orgoglio?*

Un momento della mia carriera imprenditoriale che porto nel cuore è quello in cui sono uscito dall'azienda: i dipendenti hanno organizzato una festa a sorpresa per me, e il loro ringraziamento dopo trentacinque anni insieme mi ha ripagato di ogni fatica.

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

Se si vuole tentare la carriera imprenditoriale bisogna avere l'ambizione di elevarsi: non solo in senso economico, ma anche etico, proponendo soluzioni socialmente utili e promuovendo il benessere delle persone. Non bisogna adagiarsi e accontentarsi solo di quanto viene offerto, ma essere sempre alla ricerca di strade nuove, ed essere in grado di affrontare i rischi che si possono trovare su queste. Parlando di nuove iniziative, io cercavo sempre di prevedere e calcolare il percorso e le difficoltà, ma quando incontravo il pericolo vedevo invece un'opportunità: dunque partivo comunque, e lungo la strada risolvevo ogni nuovo problema che si presentava. Ora un giovane deve essere provvisto di coraggio e determinazione costanti, e sapere che dovrà fare dei sacrifici almeno per i primi quattro anni circa, secondo la mia esperienza. Vince chi ha più resistenza: è una maratona, non i cento metri; e vince chi è umile e ha sempre la volontà d'imparare.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Secondo me il coraggio è la molla personale che ti spinge a osare, a fare delle cose nonostante il timore di non riuscire, e a compiere a volte delle scelte pericolose, delle quali non puoi calcolare tutte le variabili. Non so se questa attitudine si acquisisca con la formazione, o se sia un carattere innato; ma credo sia d'aiuto l'ambizione, che dev'essere una delle principali caratteristiche dell'imprenditore: non accontentarsi è, penso, la chiave per essere coraggiosi e cercare dei traguardi sempre più lontani.

**Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

## Riccardo Donadon



Il percorso di Riccardo Donadon passa prima per E-TREE, fondata nel 1998, diventata in pochi mesi una delle società di riferimento in Italia nell'ambito dei servizi Internet. Nel 2005 dà concretezza alla sua *vision* digitale e fonda H-FARM negli spazi della Tenuta di Ca' Tron a Roncade, con l'obiettivo di supportare la creazione di nuovi modelli d'impresa e la trasformazione ed educazione dei giovani e delle aziende italiane in un'ottica digitale. Negli ultimi 12 anni sono stati investiti 25 milioni di euro in circa 90 startup e oggi sono quasi 600 i giovani coinvolti. Dopo la quotazione su Aim Italia di Borsa Italiana nel 2015, la successiva sfida è quella di dare vita a H-CAMPUS: il luogo destinato a diventare il più importante polo dedicato all'innovazione a livello europeo, in grado di ospitare complessivamente oltre 3.000 persone.

[www.h-farm.com](http://www.h-farm.com)

*Come nasce la Sua azienda?*

H-FARM è un progetto che nasce nel 2005 con l'intento da un lato di fare *giving back* di quello che avevo fatto in precedenza, dall'altro, e soprattutto, di creare le condizioni per aiutare i giovani a raccogliere tutte le grandi opportunità che ci sono in questo momento nell'ambito del digitale. Il digitale sta avendo un'accelerazione violentissima nell'ambito di tutti i comportamenti sociali, di tutte le trasformazioni nei modelli di business e nell'economia di tutto il mondo: si stanno creando molte opportunità per i giovani di cogliere questo cambiamento e creare delle nuove modalità di fare e di interpretare i business. Noi qui stiamo cercando di fatto di aiutare i giovani a fare tutto ciò. In questi dodici anni abbiamo investito molte risorse, più di 20 milioni; abbiamo fatto nascere oltre cento iniziative con una media abbastanza regolare di dieci realtà ogni anno, scegliendo di finanziare quelli più interessanti fra un migliaio di candidati.

Negli ultimi due anni abbiamo accelerato anche sul mondo dei servizi, sulla consulenza verso le aziende e sul mondo della formazione, perché crediamo che sia molto importante aumentare la consapevolezza sia dei giovani che delle aziende. A novembre 2015 abbiamo realizzato il collocamento in borsa per aumentare ulteriormente la nostra capacità di investimento, e oggi H-FARM chiude il 2016 con 32,6 milioni di fatturato e con una crescita di 7,5 milioni rispetto al 2015. Sono oltre 300 le persone impiegate direttamente in H-FARM in tre diverse aree di attività: investimenti, *digital transformation* ed *education* (quest'ultima in forte crescita).

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

I rischi e le difficoltà di questi primi dodici anni sono stati nell'aver sopravvalutato la consapevolezza delle persone, degli italiani o comunque del nostro territorio sulla trasformazione digitale che sta avvenendo in questo momento, e anche il *timing*, cioè il fatto di essere puntuali con quelle che sono le effettive esigenze del mercato. Oggi, guardandoci alle spalle, possiamo dire che tutte le esperienze, anche quelle che hanno prodotto degli errori, sono state importanti per generare quello che c'è oggi. Certo nel 2005 era tanto prematuro incominciare questa impresa, perché la dimensione di mercato non favoriva ancora la comprensione da parte di tutti delle opportunità che si stavano generando. Banalmente, l'iPhone come lo conosciamo oggi, come strumento che ha aperto a tutto un genere di interfacce semplificate, nasce nel 2007; noi siamo nati nel 2005 con dei telefonini che oggi sembrano preistorici e che chiaramente lasciavano poco intravedere gli sviluppi che ci sarebbero stati negli anni successivi in termini di coinvolgimento di tutta la popolazione su questo tipo di interfacce, applicazioni, modelli di business nuovi. È per questo che i primi cinque anni sono stati difficili, è stato difficile far comprendere quanto fosse importante focalizzarsi su queste innovazioni e quante opportunità ci fossero. Ma sono stati anni altrettanto utili per comprendere la dimensione della



sfida che noi dovevamo cogliere, affrontare e risolvere. Oggi possiamo dire di essere a metà di un percorso, e siamo contenti di aver avuto anche delle difficoltà, perché sono servite a irrobustire la 'macchina', a renderci più forti permettendoci di progredire senza aver dato nulla per scontato.

Da allora H-FARM non ha mai rallentato, ha raccolto meno ma ha comunque continuato a investire, anche se non tutti potevano comprendere quello che stavamo facendo. Forse non è riuscita a valutare appieno gli investimenti che ha fatto tra il 2008 e il 2009 perché era un momento di crisi mondiale, che ha frenato tutti. Nel 2008-10 si è cominciato a ragionare sul posizionamento che anche oggi abbiamo, che è molto sinergico e funzionale all'industria italiana, alle esigenze delle imprese italiane: se non ci fosse stata la crisi magari avremmo continuato a investire su dei modelli di business da realizzare in Italia, anche se sono molto più californiani che italiani; oggi, in modo molto lucido, diciamo che non conviene lavorare in Italia, conviene piuttosto spingere i ragazzi a intraprendere le loro iniziative direttamente nel luogo che è in grado di recepire quel modello di business. Qui invece è più opportuno cercare di far nascere dei modelli di business che siano coerenti con quelle che sono già le eccellenze italiane, per valorizzarle e per sfruttare effettivamente le potenzialità del nostro paese, così come sono riconosciute dall'esterno.

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

Ho una visione dell'Italia molto positiva in termini di potenzialità, cioè credo che ci siano veramente delle grandi opportunità per il nostro sistema, per il nostro paese.

Il digitale può premiare le eccellenze, e l'Italia è ricca di eccellenze, ci sono tante risorse molto importanti che possono essere valorizzate. Ho paura che non ci sia la velocità di comprensione e la consapevolezza delle opportunità che il momento richiederebbe, perché l'Italia non può assolutamente perdere neanche un mese nell'affrontare queste trasformazioni. Da qui a quattro-cinque anni il mondo sarà completamente cambiato, e se non riusciamo a interpretare noi stessi la capacità di fare eccellenza sfruttando questo strumento potentissimo che è la rete, rimarremo indietro, perché il mondo sta correndo nella direzione che richiede il mercato e che questi strumenti impongono: tutto questo riguarda l'economia. Dall'altro lato c'è l'aspetto sociale che è altrettanto importante e anche l'evoluzione culturale della rete. A entrambi l'Italia deve prestare attenzione perché possono dare molto. Quanto al sociale noi ci siamo presi la responsabilità di favorire la formazione dei giovani, perché crediamo che questa sia una grande opportunità di business: oggi ci sono più di due milioni di posti di lavoro che non verranno coperti nell'ambito dei *big data* che diventeranno importantissimi, lo dice la Comunità Europea per l'Europa. L'Italia non sta formando sufficientemente delle persone in questo ambito, così come non li sta formando per tanti altri segmenti lavorativi che interessano la



rete. Noi qui vorremmo cercare di far la nostra parte aiutando i giovani a formarsi, aiutando il management a comprendere la trasformazione e quindi a migliorare le proprie *skills* per riuscire a rimanere sul mercato. Inoltre abbiamo deciso di investire anche sui ragazzini, perché siamo convinti che se non lavoriamo immediatamente sui bambini per insegnar loro a valutare il digitale in modo attivo e non passivo, rischiamo di bruciare un'altra generazione che crescerà inconsapevole delle opportunità. Poiché nell'ambito pedagogico-didattico l'Italia ha sempre avuto un grande ruolo (ricordo un solo nome, Montessori), credo che ora debba cogliere le nuove opportunità, altrimenti perderà un terreno in cui il mondo le riconosce una grande competenza. D'altro lato credo che quello che succederà con l'evoluzione della tecnologia pretenda una riflessione culturale da parte di un paese come l'Italia, perché nel giro di cinque anni quasi tutte le interfacce diventeranno vocali, ci sarà un aumento impressionante dell'intelligenza artificiale, nel 2023 il computer, per la legge di Moore, arriverà ad avere la stessa potenza di calcolo del cervello di una persona. Nel 2045 (sembra lontanissimo, ma non lo è poi molto) il computer avrà la potenza di calcolo di tutta l'umanità. Nel giro di vent'anni cambieranno completamente gli schemi relazionali in funzione di quella che sarà la potenza di calcolo delle macchine, che potranno fare operazioni oggi difficilmente immaginabili. È una trasformazione che coinvolge anche dei temi etici, ci sono implicazioni che vanno affrontate e risolte. Il nostro paese, credo, ha una profondità culturale e di pensiero fra le più alte rispetto agli altri paesi, se non altro per la sua storia eccezionale. L'Italia è stata la culla dell'umanesimo: è questo quindi il contributo che noi dobbiamo portare al progresso, per realizzare la sinergia fra umanesimo e tecnologia; come diceva sempre Jobs: «l'innovazione è nell'incrocio tra umanesimo e arti tecnologiche».

#### *Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

La mia famiglia è stata molto importante nel mio percorso, perché mi ha fatto mettere in primo piano l'aspetto umano, ed è perciò che ho messo la 'H' di 'Human' davanti a 'Farm'. Dopo l'esperienza di E-TREE e quelle precedenti, ho pensato che è vero che noi dovevamo correre perché c'era un grande cambiamento nell'ambito della tecnologia (in ambito culturale, sociale, ecc.), ma se non mantieni dei valori fissi e non ti basi su delle cose che siano... ferme, probabilmente rischi di perderti. La famiglia perciò è importantissima, perché ti riconduce ai ritmi naturali delle cose e a valori solidi. Anche la crescita delle persone che ti stanno a fianco è uno stimolo importante per comprendere la trasformazione a tutto tondo, perché ti rendi conto di come viene interpretata dai bambini, di come loro la vivono, di come si interfacciano con tutte queste innovazioni.

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

A me piace continuare a sfidarmi, quindi realizzare idee sempre più complicate, perché è nell'alzare l'asticella che trovi sempre quell'energia, quella sfida che ti stimola a fare. Aiutare i ragazzi è la cosa che più mi appassiona e mi carica; quando entri in contatto con giovani che hanno una marcia in più, che sono entusiasti, che hanno passione, quando vedi che hanno negli occhi quella volontà di fare un'impresa e gli riconosci il tuo stesso coraggio, la tua stessa responsabilità, la stessa emozione, la stessa voglia di fare... ecco, loro sono in grado di ricaricarti la batteria all'istante, nel senso che trovi immediatamente la motivazione dello sforzo e della fatica di ogni giorno. Io penso di essere particolarmente fortunato, perché in H-FARM praticamente tutte le settimane incrociamo persone che ci danno motivo di soddisfazione, in modo particolare nell'ambito della formazione.

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

Quando parlo con i ragazzi, dapprima cerco di capire la loro motivazione, se hanno quella voglia di mettersi in gioco che consentirà loro di superare i momenti di difficoltà, che ci saranno sicuramente nel cercare di affermare la propria idea e il proprio modello. Contemporaneamente li stimolo a cercare di capire se l'iniziativa è valida, se è abbastanza ambiziosa per loro e se intercetta realmente nel momento giusto il cambiamento in atto, perché la difficoltà più grande è cogliere l'innovazione di processo, di comportamento o di prodotto nel momento giusto. Ho visto tante volte dei ragazzi incredibilmente bravi sbagliare solo perché hanno anticipato i tempi... il *timing* è proprio fondamentale, è la cosa assolutamente più importante e determina chiaramente il successo dell'iniziativa. Certo, sono poi altrettanto fondamentali la bravura del ragazzo e la sua capacità di lavorare in squadra.

*Qual è il momento della Sua carriera imprenditoriale che ricorda con maggior orgoglio?*

Tanti sono stati i momenti che sono stati belli, e tanti gli aneddoti particolari: sicuramente la quotazione in borsa è stato un passaggio importante, non tanto perché abbia rappresentato un momento di grande visibilità per H-FARM, ma perché abbiamo fatto un'operazione di trasparenza tesa a raccontare cosa facciamo anche a coloro che magari non ci conoscevano. Il momento del collocamento ti pone di fronte a una platea che ti misura, ti valuta e ti riconosce un valore... È l'inizio di un nuovo percorso, è come fare reset e ricominciare, perché poi devi fare tante cose diverse in una forma anche per certi versi leggermente più complicata. È stato sicuramente un momento importante, però forse i momenti più entusiasmanti da ricordare sono proprio quelli del confronto con i ragazzi: tanti dialoghi con giovani che ti riconoscono la capacità di avergli aperto uno scenario che

magari non avrebbero altrimenti colto. Io credo che H-FARM abbia creato le condizioni per tanti di risvegliare delle potenzialità che non avevano completamente compreso di avere e di scatenare l'energia per realizzare delle idee, e questa è la cosa che più io spero di riuscire a far progredire da sola: mi piacerebbe che H-FARM conservasse la propria caratteristica per i prossimi venti-trenta anni. Adesso crescerà tantissimo in termini immobiliari, nel senso che gli spazi triplicheranno nel giro di pochi anni. È un luogo che apriremo, toglieremo anche l'ultima sbarra, quindi di fatto diventerà un luogo aperto, con i locali aperti, tutto aperto e io spero che questo possa servire da stimolo a tutti coloro che verranno anche semplicemente a cena qui con gli amici per dire: «ok, questo luogo mi ha dato un po' di energia, adesso voglio fare delle cose», spero che sia un luogo che trasferisce energia.

### *Cos'è per Lei il coraggio?*

Per me il coraggio è il fatto di provarci; soprattutto nell'ambito dell'*education* sento molto il tema del coraggio; in questo momento per me le due parole più importanti sono responsabilità e consapevolezza: consapevolezza di quello che accade, responsabilità per cogliere le opportunità e le necessità che impone questo momento. L'imprenditore deve essere coraggioso di default, perché il paese non lo è, e ben disposto verso coloro che rischiano, soprattutto ora in cui tutto si sta trasformando: alla fine non ci sarà più il posto di lavoro fisso come negli anni passati, e dovremo tutti saperci interpretare in modo autonomo nei confronti del mondo del lavoro. Le nuove generazioni dovranno essere tutte molto più coraggiose nel mettersi in discussione, ma la nostra deve essere altrettanto coraggiosa, perché non può pensare di arrivare al traguardo senza affrontare in modo nuovo i problemi che stanno attorno a noi. La mia idea di coraggio va molto a braccetto con la responsabilità e con l'incoscienza... cioè io... non ci ho pensato veramente molto a rimettere in gioco tutto quello che avevo ottenuto per fare qualcosa di nuovo, perché ho dato per scontato che ero troppo giovane per starmene a casa a gestire qualcosa che avevo raccolto in gioventù, era necessario far qualcosa di nuovo, proprio per responsabilità sociale e civile e nei confronti di coloro che avevano già realizzato delle cose importanti prima di me. Non potevo non pensare di fare la mia parte per il mio territorio, per un senso di responsabilità legato all'amore che abbiamo verso esso. Quando torno a casa dall'estero penso che siamo fortunatissimi: per quanto veda cose interessantissime all'estero, apprenda tantissime cose, che mi stimolano tantissimo, penso che viviamo in un posto straordinario, abbiamo creato delle condizioni straordinarie e dobbiamo assolutamente consegnare alle generazioni future un posto che sia altrettanto straordinario. Il coraggio di investire sulla formazione e sull'educazione per me è un atto di responsabilità, nel senso che non possiamo pensare che i nostri figli vadano a studiare e a

lavorare all'estero, noi dobbiamo formare i ragazzi nel nostro paese, ed è qui che dobbiamo farli lavorare; anzi ne dovremmo richiamare di altrettanto bravi da tutto il mondo, in modo da creare qui un sistema che possa aiutare tutto il nostro territorio a crescere in questo momento di grandi trasformazioni. Secondo me l'innovazione o la tecnologia non sono legate solo al prodotto, ma riguardano direttamente il comportamento sociale, perché è il comportamento che determina la propensione all'acquisto: se tu intercetti la trasformazione del comportamento e la sai comprendere, allora puoi lanciare l'economia dello *sharing*, l'economia del *crowdfunding*, e tantissime altre innovazioni che poi trascinano tutto, da Uber a Airbnb, e tutto questo trasforma profondamente il nostro rapporto con la banca, con l'acquisto della casa e così via... È il comportamento che effettivamente cambia... e in tutto ciò l'Italia potrebbe essere all'avanguardia.



## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Mariacristina Gribaudo



Mariacristina Gribaudo, sei figli, amministratrice unica di una delle aziende familiari più antiche d'Italia, gestisce Keyline SpA alternandosi con il marito Massimo Bianchi, tre anni a testa; dapprima impegnata in proprie iniziative imprenditoriali, con il marito avvia un gruppo industriale che opera nella produzione di chiavi e duplicatrici meccatroniche (*key business*) e che oggi conta filiali in Cina, Germania, Inghilterra, Giappone e negli Stati Uniti (dove si trova anche il secondo centro di ricerca e sviluppo dell'azienda) oltre a quella italiana, con un fatturato complessivo superiore a 30 milioni di euro e una forza lavoro di oltre 140 persone. Da dicembre 2015 Mariacristina è diventata presidente della Fondazione Musei Civici di Venezia che nelle 11 sedi museali può contare su 200.000 opere d'arte nelle collezioni e di 2.000.000 reperti naturalistici.

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

*Come nasce la Sua azienda?*

Keyline SpA fa parte del gruppo Bianchi 1770. La famiglia Bianchi iniziò a fare chiavi a Cibiana di Cadore due secoli e mezzo fa: due secoli e mezzo di guerre, pestilenze e altri fatti storici, e nel frattempo l'azienda cambiava nome, per via di fusioni, acquisizioni tra zii tra parenti. E arriviamo ai giorni nostri: nel 2002 approda in Keyline l'ultimo dei Bianchi; dopo aver lasciato andare l'ultima azienda di famiglia riparte con una startup. Insomma, dopo due secoli e mezzo di produzione di chiavi la famiglia Bianchi è entrata nel mondo della duplicazione elettronica, meccanica e meccatronica fino ai *transponder* e all'*automotive*.

Keyline è un'azienda molto particolare, perché appartiene all'ultima famiglia che nel mondo fa questo mestiere.

*Come si è sviluppato il suo percorso imprenditoriale?*

Nella mia vita in famiglia ho sempre e solo visto persone lavorare. Mamma, che aveva quattro figli, lavorava mentre papà veniva in Veneto per seguire delle attività produttive; mamma, a Torino, lavorava... era una manager e seguiva delle attività commerciali. Ho questo ricordo indelebile di mamma: noi abitavamo in questo palazzo, e al piano di sotto c'erano gli uffici, e all'epoca le telefonate non si sprecavano proprio... Quando la mia sorellina più piccola si alzava, la babysitter mi diceva: «alza la persiana che la mamma dall'ufficio la vede sveglia e così viene ad allattarla». Questo per me è stato un grandissimo insegnamento. Papà era un sopravvissuto a un campo di concentramento, creare nuovi posti di lavoro per lui è sempre stato il suo mantra.

Insomma, io inizio nel *family business*: producevamo cucine industriali, un'attività iniziata dal nonno nel 1922 a Torino (l'abbiamo ceduta nel '96). Più tardi avvio delle attività commerciali e inizio a importare mobili antichi dal Nord Europa aprendo dei negozi in Italia fino al 2002 quando mi getto nella grandissima sfida propostami da mio marito Massimo: entrare in Keyline. Così è stato: dal 2002 ho seguito i primi passi della startup, continuando a mantenere le mie attività commerciali fino al 2006; poi gestire troppe cose è diventato complicato – ho una famiglia impegnativa, sono madre di sei figli – e quindi mi sono concentrata sempre di più sulla Keyline. Devo dire che l'esperienza è stata estremamente impegnativa: la sfida di Massimo Bianchi, davvero coraggiosa (parliamo di quindici anni fa) è stata intuire che potevamo alternarci alla guida dell'azienda. Il *key business* dei Bianchi è stato per duecentocinquanta anni un affare di famiglia, gestito solo da maschi – e io ero la prima donna, per di più un'estranea, chiamata a questo impegno. Questa alternanza è per me un 'allenamento a essere imprenditori', manager operativi: l'alternanza permette a entrambi di essere sempre sul pezzo, di poter giudicare l'altro e soprattutto di 'allenare la squadra'. E nei team misti la 'differenza di genere' fa la differenza.

Massimo Bianchi e io, credo, siamo assolutamente diversi; e potrei dire

che forse lui ha assunto degli aspetti più femminili e io degli aspetti più maschili. Credo che la contaminazione, la condivisione, e soprattutto l'inclusione di nuovi valori ci ha probabilmente portati a superare la semplice difesa del genere. All'inizio non è stato così. All'inizio per molti io ero la moglie di Massimo Bianchi, e ricordo che in certe riunioni qualcuno mi diceva: «ma guardi, l'ho spiegato a suo marito», e io a ricordare loro: «fantastico! Però tenete presente che forse poi quando torniamo a casa mio marito non mi racconta quello che vi siete detti, ed è importante che magari venga informata anche io». Insomma, ho dovuto superare gli stereotipi... Io sono una donna di origini piemontesi e nel mio DNA ho, per così dire, valori che sono legati alla cultura del Nord Ovest. Papà era una persona che per tutta la vita ha lavorato seguendo i principi di Adriano Olivetti; diciamo che per me era abbastanza facile portare all'interno di un'azienda del Nord Est quei valori, oltre a dover far comprendere che io non dovevo essere accettata perché ero la moglie di Massimo Bianchi ma perché portavo del valore aggiunto...

Noi abbiamo l'azienda divisa praticamente in due: il mondo delle chiavi che è la *old economy*, mentre tutto ciò che riguarda il mondo della duplicazione e della clonazione della chiave è tutto *new economy*. Come si fa? Beh, si fa esattamente come hanno fatto i nostri antenati: bisogna essere innovativi, stare sul pezzo e prevenire che cosa il mercato ti sta chiedendo. Allora se noi analizziamo la storia dei nostri antenati, capiamo molte cose. Penso a Prospero Bianchi: un fabbro, non un industriale, di Cibiana di Cadore, che ai primi del Novecento redige il primo catalogo europeo, una vera innovazione... Innovare è probabilmente la caratteristica della famiglia: ecco perché per noi è diventato normale entrare nel mondo del digitale. Ogni generazione deve scrivere la propria storia, che non può essere quella scritta dal padre o dal nonno. Noi dedichiamo una grandissima attenzione ai cambiamenti nel mondo perché è l'innovazione che deve fare la differenza coi competitor.

Noi siamo sempre propensi a studiare, e approfonditamente, prima di entrare in un mercato con le nostre filiali (ne abbiamo sei nel mondo, da Shanghai all'Europa e a Tokyo; in Italia abbiamo la filiale commerciale). Abbiamo fatto un lavoro molto intenso in Cina, abbiamo degli uffici commerciali a Shanghai, abbiamo affrontato il mercato cinese non come un paese da conquistare ma creando sinergie con la sua cultura. Ci siamo mossi allo stesso modo negli USA, e altrove, creando degli uffici in cui il personale italiano lavora insieme a collaboratori nativi. Per noi è fondamentale che il personale si senta parte del gruppo Bianchi 1770. Come si riesce a fare questo? Beh, per esempio, abbiamo redatto un codice etico per l'azienda in Italia, poi l'abbiamo diffuso tra i nostri collaboratori, e discutendolo con loro (sono andata personalmente in ogni filiale) lo abbiamo adattato al loro contesto legislativo...

In due secoli e mezzo noi siamo stati, e siamo, un'azienda resiliente;



la resilienza è un merito delle persone che ci sono nella squadra, sono le persone che scrivono la storia dell'azienda e creano l'innovazione... In questo momento siamo leader mondiali di un prodotto per la clonazione delle chiavi per auto. E quindi per noi il digitale è anche comunicazione e decisione rapida. Noi siamo a Conegliano, lo siamo per scelta, perché siamo assolutamente veneti e italiani: ma questo non vuol dire che dobbiamo rimanere chiusi all'interno di un microcosmo, ma aprirci al territorio, perché è evidente che il territorio in questo momento ci sta offrendo grandissime opportunità. Io sono spesso nella Silicon Valley, ma seguo con interesse pure tutte le aziende che si occupano di incubare startup in Italia: non dobbiamo per forza andare in Silicon Valley, certo è un'opportunità, perché lì hanno un modo diverso di vivere il lavoro, ma in questo momento in Italia ci sono grandissime opportunità che vanno presentate anche ai giovani, perché devono imparare. Per questo gli imprenditori devono intanto aprire le aziende, relazionarsi con gli incubatori in modo da fare rete e portare all'interno giovani che capiscano questa rete (è un passaggio fondamentale, altrimenti continueremo ad avere ragazzi che vanno dall'altra parte del mondo, e noi perderemo talenti sui quali abbiamo investito, e ci ritroveremo sempre di più in un paese per vecchi, e se non siamo attraenti per i nostri ragazzi dovremo esserlo per ragazzi, magari, che non sono italiani, quindi...). Bisogna smetterla di parlare, bisogna parlare con i fatti, perché i ragazzi ci giudicano per quello che facciamo: dobbiamo dare delle risposte precise, essere credibili, e salvaguardare la reputazione che abbiamo e che è la reputazione del nostro paese... Bisogna dare un messaggio molto forte a tutti questi giovani: in Italia c'è l'opportunità di fare delle cose diverse da quello che tutti i giorni leggiamo sul giornale. Chi espatria ha una grandissima nostalgia: io sono madre di sei espatriati che vivono attraverso dei visti. Quindi so bene cosa vuol dire quando l'Inghilterra, che è stata la nostra seconda casa, esce dall'Europa (e io sono un'europeista convinta).

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

Io adoro lavorare con i giovani e con le donne... Nel 2006-7 si è creata una grandissima opportunità in Keyline. Noi stavamo passando un momento di crisi, dovevamo assolutamente cambiare modello di business perché portavamo 'nella nostra' un modello precedente... Lì, credo, c'è stata la grandissima svolta, e io ho chiesto aiuto ai giovani, ai giovani che avevo in azienda e ai giovani che stavamo assumendo, ai giovani e alle donne. Perché? Perché i giovani hanno quella giusta spregiudicatezza che avevo io alla loro età e che, se viene instradata, può dare grandi risultati; le donne poi sono strategiche all'interno del business e dei team misti, e nei momenti di difficoltà la donna sa adattarsi molto più velocemente di un uomo. Noi siamo passati da un 18% a un 38% di donne. Siamo state una delle prime aziende in Italia e nel Veneto a prendere la certificazione

‘Conciliazione lavoro e famiglia’, a cui io ho posto molto attenzione. Ma non mi sono inventata nulla, lo faceva mio nonno, lo faceva mio suocero Camillo Bianchi: insomma abbiamo ripreso i valori che appartenevano a entrambe le famiglie. È importante l’innovazione del prodotto, ma soprattutto bisogna innovare nel dialogo con le persone che lavorano con te. Io ogni mese fermo tutta la produzione, per un momento di dialogo con tutti gli operai e le operaie; devo dire che questo lo faccio da anni: in questo dialogo quasi *one to one* divento parte integrante di loro.

Io sono una donna di fabbrica, e quando viaggio e passo molti giorni all’estero e la cosa che mi manca di più è il profumo della fabbrica. Quand’ero piccola, la domenica papà mi portava in fabbrica, perché a lui piaceva il suo silenzio, vedere che fosse tutto in ordine e tutto pulito. Per me andare in fabbrica è come andare a passeggiare in un luogo speciale dove papà mi ha trasmesso questi valori. Noi accogliamo qui in fabbrica, ma soprattutto nel museo aziendale scolaresche, dalle elementari in su. Credo sia fondamentale comprendere sin da piccoli che cos’è una fabbrica. È quello che sto cercando di fare anche come presidente della Fondazione Musei Civici Venezia, creando dei *coworking*, dei *baby pit stop* per le mamme che devono allattare, dei posti dove i musei (come la fabbrica) diventino aperti, posti dove la gente può andare, ispirarsi, avere dei pensieri, ritrovare se stessa. Faccio molti meeting di lavoro in questo museo perché l’atmosfera che si respira in ciò che è antico e bello è ciò che fa la differenza. Aprire le fabbriche e la cultura al mondo è la grandissima rivoluzione che dobbiamo fare, perché non può esistere la fabbrica senza la cultura e non può esistere la cultura senza la fabbrica.

A me piace sempre molto parlare di cultura e fabbrica; da quattro o cinque anni abbiamo un comitato scientifico culturale all’interno della fabbrica, con il quale facciamo degli eventi che non c’entrano nulla con il nostro mestiere. Questi eventi inizialmente erano guidati da me, poi piano piano il comitato ha preso in mano la cosa. Nel comitato ci sono operai, operaie e ci sono impiegati, la cosa bella è che all’inizio era guardato come una cosa estranea alla fabbrica, mentre in realtà è uno strumento fortissimo per far crescere la consapevolezza e per far alzare l’asticella... Ecco, è stato emozionante quando ho capito che potevo fare un passo indietro (come mio padre che non era un capo ma era un leader). Io credo che una delle cose più importanti che mio padre mi abbia insegnato come sopravvivere sia stata la condivisione della cultura e del saper fare; bisogna saper passare la mano, tutti i giorni, perché io oggi non sono più quella che ero ieri e se oggi non diffondo quello che ho imparato ieri allora non restituisco alle persone che sono intorno a me valore e positività. Tutti insieme possiamo farcela, e dobbiamo uscire dalla sindrome del Palio di Siena, di cui noi italiani un po’ soffriamo, ovvero: sono contento di perdere purché venga sconfitto il mio competitore (la contrada acerrima nemica). Ma non è più così: dobbiamo immaginare che la torta è grande, ce n’è per

tutti e se ognuno ci mette del valore la torta diventerà più grande e tutti potremmo vivere meglio.

In Silicon Valley ci sono due persone che sono considerate molto importanti e vengono sempre ricordate: Adriano Olivetti e Maria Montessori. Olivetti nel 1960 mandò in Silicon Valley duecento ingegneri dal Politecnico di Torino, perché aveva intuito che doveva contaminare la loro cultura con una realtà diversa. Per una serie di vicissitudini della Olivetti molti di loro si fermarono lì, e fecero poi la storia della Silicon Valley. Ecco, questo per dire che siamo sempre abituati a cercare degli eroi esterni, dall'altra parte del mondo, ma abbiamo tutti gli ingredienti per cambiare l'Italia; per questo credo che ora più che mai sia fondamentale superare la sindrome del Palio di Siena e comprendere che nelle aziende come nelle fondazioni, come negli acceleratori, ovunque, il problema non sono le gravidanze delle donne ma sono i talenti per cambiare...

### *Qual è la Sua visione dell'Italia?*

Penso che l'Italia in questo momento stia vivendo una grandissima opportunità: siamo in una fase di rinascimento e stiamo riscrivendo la storia del paese. Abbiamo letto del referendum in Gran Bretagna per uscire dall'Europa. È evidente che è un segnale forte e va capito. Ma detto questo, ora più che mai dobbiamo sentirci tutti prima di tutto italiani e poi europei perché non possiamo pensare di aver cresciuto una nuova generazione come quella dei miei figli, cittadini del mondo, perché poi non abbiano l'opportunità di fare esperienze all'estero. Quindi l'Italia ha una grandissima opportunità, e ognuno deve fare la propria parte. Questo è un passaggio fondamentale: ci aspettiamo sempre delle soluzioni dal governo che magari non arrivano. Però noi abbiamo bisogno, io lo sto facendo ogni giorno, lo faccio in fabbrica, lo faccio nella Fondazione Musei Civici, lo faccio nei CdA dove sono chiamata. Dobbiamo tirarci su le maniche e tutti ricostruire questo paese che è stato devastato quasi come da una 'guerra'. L'Italia può e deve rimettersi in piedi, abbiamo uno strumento fortissimo che è quello della cultura che ci permette di aprire molte porte. Noi, che siamo probabilmente il paese con la più alta concentrazione di siti riconosciuti dall'UNESCO, dobbiamo comprendere che solo attraverso il fatto di fare rete possiamo riuscire a ricreare le basi di quello che avevamo e siamo sempre stati: una grande nazione.

Faccio un esempio molto concreto, che ho vissuto a Venezia per il riconoscimento del merletto come Patrimonio UNESCO dell'umanità: siamo riusciti a mettere insieme a Venezia diciassette sindaci, rappresentanti delle rivalità di tutte le merlettaie d'Italia. Pensate che l'isola di Pellestrina ha prodotto un merletto lungo 450 metri usando 380.000 metri lineari di filo per circa un anno, con la partecipazione di 300 persone da tutta Italia, uomini, donne e bambini. Ecco, dobbiamo fare come Pellestrina... L'imprenditore che affronta un mercato straniero si muove da solo: perché

ha paura di dover condividere. A noi è capitato di condividere: parecchi anni fa, ricordo, avevamo a Shanghai degli uffici importanti che per noi soli erano troppo impegnativi. Avevamo chiesto ad altri imprenditori della zona che volevano fare questa esperienza; tutti hanno detto di sì e poi siamo partiti noi e ci siamo ancora e gli altri... Non è questione di costi, è questione di condivisione cioè quello che manca alla generazione al comando: a parole siamo bravi ma a fatti lo siamo meno. Ma le nuove generazioni invece, lavorano facendo rete, hanno fatto gli Erasmus, facevano gli esami insieme, e il successo del team quindi per loro è naturale. Io lo vedo nei miei figli ma pure in tutti i giovani che abbiamo assunto; in produzione, voglio dire, si scambiano informazioni, aiuto (vedi la stessa cosa con due persone che hanno cinquant'anni, che non direbbero mai «guarda che non sono capace»).

Io faccio spesso formazione, mi piace farla, perché è un atto dovuto continuare a migliorarsi. La mia generazione non ha questo genere di abilità nel lasciarsi giudicare, eppure è un passaggio importante, è solo una questione di imparare perché dobbiamo imparare. I giovani non sono migliori di noi, però è interessante come ragionano, come lavorano, come si relazionano ed è evidente che quello che noi facciamo in Keyline, dove a ogni persona matura affianchiamo un giovane in modo che le esperienze e la professionalità vengano mescolate con il sapere dell'altro. Funziona se esiste la volontà di entrambi, e questo purtroppo non avviene sempre... Quando abbiamo preso la certificazione 'Conciliazione lavoro e famiglia' molti mi hanno detto che stavo perdendo tempo e soldi; io sono convinta che non è mai stato un costo, alla fine c'è un guadagno perché come persone siamo cresciuti tutti...

Abbiamo uno dei nostri uomini della produzione: ha messo su in un'area una piccola falegnameria, e nella pausa pranzo e dopo il lavoro lui si ferma. Con i pallet ha fatto tutti i tavolini nostri, ha fatto i divanetti... Insomma, va bene fermarsi, dedicare del tempo per fare cose che vanno alla comunità (perché la fabbrica è una comunità), ma questo poi, come posso dire... devi portarlo all'esterno e quindi cominciare a pensare che è solo così che le cose cambiano però prima di tutto devi metterti in discussione. Sei tu, l'imprenditore, che deve mettersi in discussione... capisci? Perché il tappo è lì... Se un imprenditore dice: «non assumiamo donne in età fertile», quelli delle risorse umane lo seguono. Sai, sono madre di sei figli, cosa vuoi che dica se una mi dice sono incinta? Gestiremo la maternità ma qualcuno 'sti figli li dovrà fare! Dobbiamo avere più servizi, bisogna creare asili...

*Come ha unito nella Sua esperienza il ruolo di mamma al ruolo di imprenditrice?*

Io, come dicevo, avevo questo modello femminile di donne che hanno sempre lavorato, quindi per me era naturale continuare a lavorare: quando i bambini erano piccoli ho tirato molto il freno sulla mia carriera perché il

momento in cui i bimbi sono molto piccoli è un momento che non torna. Ma crescendo i bambini in realtà ho cominciato sempre di più a dedicarmi al lavoro. Sono una persona che quando si dedica a fare qualcosa dà anima e corpo, ed era per questo che tiravo il freno a mano; però devo dire che se una persona ha talento qualcuno prima o poi se ne accorge. Do sempre un consiglio ai giovani: se vedi che non vieni apprezzato e tu ti ritieni una persona di talento, cambia lavoro, perché prima o poi qualcuno farà emergere il tuo talento: è fondamentale perché le persone di talento e coraggiose nel manifestarlo (bisogna avere coraggio a dimostrare il proprio talento, bisogna avere il coraggio delle proprie idee) prima o poi saranno notate. Questo l'ho visto su di me. Nessuno mi ha regalato nulla, nell'azienda di famiglia non ero io la persona che era stata scelta a portare avanti il business. Lo dico con molta serenità, e dico soprattutto che è stata una grandissima opportunità perché mi ha costretto a una sfida continua - io sono una maratoneta, una surfista, sono abituata alla resilienza e a nuotare controcorrente... questa sono.

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

Deve essere spregiudicato, tanto; deve avere tanta voglia di fare, di dimostrare, di non abbassare mai la testa, di essere una persona molto educata perché è fondamentale, certe volte sembra che abbiamo perso questo valore... Con l'educazione devi poter dire sono d'accordo, non sono d'accordo, devi poter stare davanti la persona che ti ha dato il lavoro e dire «non sono d'accordo, io in questo momento me ne vado» oppure «io sono d'accordo e in questo momento resto ma ritengo che il mio lavoro valga di più». Noi abbiamo molto bisogno di loro, la mia generazione ha molto più bisogno di loro di quanto loro di noi. Quello che posso dire è «cercate di capirci, vi lasciamo un'Italia un po' complicata, abbiamo fatto qualche errore...», però credo che molti di noi abbiano capito la lezione. Io li invito veramente ad accettare questa sfida. Forse in questo senso è più sfidante rimanere in Italia che andare all'estero e chi resta in Italia sono spesso dei bravi ragazzi: una volta si diceva che andavano via i talenti e sembrava che quelli che rimanessero qua fossero stupidi, e neppure questo è un bel messaggio... Io ritengo che i ragazzi che in questo momento in Italia sono molto coraggiosi, perché svegliarsi tutte le mattine, sentire dai telegiornali la sera solo notizie negative, assistere a scandali uno dietro l'altro, davvero ci vuole coraggio, e va apprezzato. E noi, noi che facciamo un mestiere come il mio, dobbiamo davvero aprirci e comprendere che in questo momento i giovani possono fare la differenza, e devono farla: sono loro il cambiamento, loro sono la grande rivoluzione che ci permetterà di cambiare l'Italia e il mondo.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

La più grande dimostrazione di coraggio che ho dato nella mia vita è essere madre di sei figli. Primo perché questo mi ha temprato molto, è un'esperienza, la più bella della mia vita, che ti allena il cervello, il fisico, il cuore ad avere una relazione con questi bambini che poi però a un certo punto diventano cittadini del mondo. Avere una casa piena di rumori, colori, scarpe, giochi per terra e poi ritrovarsi in un momento in una casa silenziosa con tutto perfettamente in ordine; e questi figli espatriati che sono cittadini del mondo. Coraggio ad avere sei figli, coraggio a lasciarli andare. Ecco perché invito sempre i miei colleghi imprenditori ad assumere donne, a non avere mai paura delle donne che hanno figli. Anzi è un valore aggiunto, perché vuol dire che sono multitasking, che hanno avuto la capacità di fare tante cose.

Coraggio è stato non arrendermi quando è stata venduta l'azienda di famiglia. Si chiamava Mareno Grandi Cucine - ma quella era stata una tappa della mia vita, un mattone del Lego... e poi ricominciare con quello che sapevo fare, con quello che avevo nella testa - perché il passaggio generazionale non è una fabbrica, non è una macchina, non è una casa ma sono i valori, sono quello che sai fare. E ancora il coraggio di ripartire nel 2002 con Massimo Bianchi e il coraggio di sfidare Massimo Bianchi nel 2006, io, che non lavoravo con lui e non dividevo quel modello di business che li accomunava... Il coraggio di sapersi reinventare: è stata la stessa cosa di quando mi è stato chiesto di diventare presidente della Fondazione Musei Civici, e per una come me, che viaggia moltissimo e sta fuori dell'azienda centocinquanta giorni all'anno, significava prendersi un impegno importante, metterci anima e corpo... e così è stato. Credo che il coraggio sia delle piccole scelte quotidiane, è un allenamento giorno dopo giorno, poi le grandi scelte su come cambiare il lavoro arrivano, perché si è fatto un percorso di crescita, avendo ogni giorno il coraggio di scrivere la propria storia e affrontare con coerenza ogni problema, e non accettare i compromessi. Chi mi conosce sa che sono esattamente così: questo è delle volte il prezzo che ho pagato, quando magari avrei potuto avere una vita più facile. Essere coerenti con se stessi, essere allineati con se stessi non è altro che un passaggio di quando eri bambino, perché devi essere allineato, nel mio caso, con la bambina che ero; questo ti permette di addormentarti tutte le sere con il sorriso e di alzarti con il sorriso. Allora il coraggio non è qualcosa di grandioso ma è una scelta quotidiana che fai, il coraggio te lo devi riconoscere tu, perché se tu sei una persona coraggiosa affronterai la tua vita personale e sarai allineato con quello che tu eri e che sei, e la stessa cosa la porti nel lavoro. Io non ho mai visto una persona cattiva sul lavoro e buonissima in famiglia o viceversa, perché poi noi portiamo le emozioni, quelle emozioni che si provano dipendono dal vissuto, da quello che si è stati, e quindi, ecco perché quando io dico che il talento deve emergere... Mi dicono, ma come è possibile che quattro dei

suoi sei figli lavorino da lei, come ha fatto?... Come ho fatto? Beh, si inizia quando sono ancora nella pancia, no? Il passaggio generazionale avviene in quel momento, non a ventisei anni, a ventisei anni è già passato tutto. All'interno della fabbrica che cosa portiamo? Certo, facciamo i prodotti, facciamo le migliori macchine duplicatrici al mondo, va benissimo, ma all'interno della fabbrica ci sono i valori, e se uno dei miei figli deve venire a lavorare con me prima di tutto c'è una condivisione, ma quella condivisione c'è già stata a casa, ecco dov'è il passaggio generazionale, è nei valori che tu trasmetti quando ancora sono nella pancia.

## 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 scorrendo. 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.

## **Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# **Jacopo Poli**



Jacopo Poli guida la distilleria di famiglia fondata nel 1898 dal bisnonno Giobatta a Schiavon, vicino a Bassano, terra di Grappa. Con passione e spirito visionario ha contribuito a cambiare l'immagine della grappa da prodotto rustico a prodotto di pregio, apprezzato da una clientela giovane e amato anche dal pubblico femminile. Insieme alla moglie Cristina ha fondato il Poli Museo della Grappa a Bassano del Grappa, visitato da 160.000 turisti ogni anno. La 'sua' grappa artigianale riposa nelle 3.000 barrique di rovere francese custodite nelle nuove cantine di invecchiamento, un progetto che ha richiesto più di vent'anni di impegno paziente e tenace; lo stesso impegno con cui lavora ogni giorno insieme ai suoi collaboratori per garantire la qualità e la tradizione.

[www.poliGrappa.com](http://www.poliGrappa.com)

*Come nasce la Sua azienda?*

La storia delle Poli Distillerie è la storia della mia famiglia, quattro generazioni di grappaiole dal 1898. Fu mio bisnonno Giobatta Poli, nel 1885, a decidere di lasciare i verdi prati di Gomarolo, paesello sulle colline di Marostica, per trasferirsi a Schiavon e aprire un'osteria, dove vendere vino e cappelli di paglia, l'attività della famiglia. Il motivo del trasferimento è stata la nascita della prima linea ferroviaria che univa Bassano del Grappa e Vicenza, il trenino a vapore, chiamato familiarmente 'la Vaca Mora' fermava proprio a Schiavon. Tra un goccio di grappa e l'altro servito in osteria, Giobatta decise di far diventare la sua passione, la grappa, nel suo lavoro e acquistò le prime tre caldaiette, tuttora funzionanti, era il 1898. Mio nonno Giovanni aggiunse in seguito un ulteriore alambicco; mio padre aggiunse a sua volta altre quattro caldaiette all'alambicco, infine io, con i miei fratelli, ne abbiamo aggiunte a nostra volta altre quattro. Oggi quindi utilizziamo un alambicco che è composto da dodici caldaiette a vapore che provengono appunto da quattro generazioni diverse e distilliamo Grappa come faceva il mio bisnonno più di cento anni fa.

*Come è nato il suo percorso imprenditoriale e quali sono le motivazioni che la hanno spinta a cominciare?*

Il mio ruolo è variato con il tempo. Inizialmente mi occupavo principalmente dell'attività pratica, tecnica e quindi della distillazione; poi sempre di più mi sono occupato di spiegare che cosa facciamo all'interno di questa azienda, e il mio ruolo oggi è quello di raccontare questa realtà, la storia di questo nostro prodotto che è la Grappa, di questa distilleria e di questa famiglia; insomma, il mio ruolo oggi è quello di comunicare.

Da bambino il mio desiderio era diventare più grande della Stock, che all'epoca era l'azienda più importante nel mondo dei distillati. Questo desiderio mi ha guidato per tutta la vita, anche se non avevo idea di cosa volesse dire gestire un'azienda. Oggi la Stock non è più l'azienda di un tempo, però il desiderio di migliorare continuamente, di fare ogni giorno un piccolo passo, è quello che ancora oggi mi porta avanti, mi sprona; non credo di essere un innovatore, sono uno che rispetta il passato, rispetta molto la tradizione, ma che non resta fossilizzato nel passato. Ecco, io non sono un innovatore nel senso che cambio le cose dalla mattina alla sera, ma cambio un pochino ogni giorno.

*Quali sono i punti di forza della Sua azienda?*

Io non credo di avere ricette magiche, sono un artigiano, mi piace definirmi un artigiano colto, ovvero una persona che cerca di fare bene le cose che gli piacciono, che danno piacere proprio nel momento in cui le si fa, e soddisfazione nel momento in cui le si propone ai clienti. È un valore che mi è stato trasmesso dalla mia famiglia, ma è anche un valore tipico del Veneto in generale: l'orgoglio di fare un prodotto buono e ben fatto è

un principio che ancora oggi è assolutamente attuale e forse è questo ciò che ci rende comunque presenti in un contesto economico di grandi mutamenti, dove la velocità delle cose è amplificata rispetto a molti anni fa, ma dove certi valori di fondo rimangono invariati. Credo che in qualche misura noi rientriamo in questo contesto e lo interpretiamo in chiave moderna, con un prodotto realizzato con una tecnologia antica ma con un approccio moderno dal punto di vista del sapore e anche del modo di raccontarlo.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Vorrei fare un'osservazione, utile a farvi capire il perché ci muoviamo in un certo modo. Le distillerie fino alla fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento erano tutte distillerie piccole e artigiane che lavoravano in ambito locale: acquistavano la vinaccia, la buccia dell'uva, dai contadini della zona e la vendevano ai clienti della zona, tutte piccole distillerie come la nostra. La manodopera costava molto poco, erano tutti contadini quelli che venivano a lavorare in distilleria, perché durante l'inverno non avevano nulla da fare a casa. Negli anni Sessanta tutto questo è cambiato a causa del boom economico, che ha portato a un cambiamento della società; i costi della manodopera sono andati via via salendo e questo ha portato all'introduzione nel mercato di una nuova tecnologia industriale, creata per fare grandi quantità di grappa a prezzi molto bassi. Le aziende che si sono dotate di questa tecnologia industriali non sono tante, però hanno fatto sparire tante piccole realtà artigianali come la nostra: pensate che cento anni fa si contavano più o meno duemila distillerie artigianali, dopo gli anni Sessanta ne sono rimaste una novantina, quindi più di millenovecento distillerie sono semplicemente scomparse. Noi stessi stavamo per scomparire, incapaci di reggere la concorrenza di queste grandi distillerie industriali che tutt'oggi producono più dell'80% della grappa che c'è nel mercato, mentre le piccole distillerie artigianali come la nostra, tutte insieme producono circa il 20%. Noi abbiamo fatto una scelta, quella di continuare a distillare una grappa artigianale, seppure nella difficoltà, perché la grappa artigianale ha più sapore, ha più struttura, ha un'anima, ha qualcosa da raccontare.

Ecco, le distillerie industriali hanno prodotto sì una grappa meno costosa, ma hanno perso il legame con il territorio, il legame con il vitigno, il legame con una famiglia che rappresenta, che racchiude e incarna dei valori importanti; hanno perso questi valori perché hanno seguito solo i costi bassi e i prezzi bassi.

Quando negli anni Ottanta i miei fratelli e io siamo entrati in azienda abbiamo trovato una distilleria in condizioni piuttosto difficili, proprio perché faticava a reggere la concorrenza delle distillerie industriali, ma ci siamo posti l'obiettivo di promuovere l'artigianalità, di valorizzare la famiglia come depositaria di valori e della cultura che è racchiusa in questo prodotto, in questo distillato. Da lì sono nati i tre cardini sui quali fondiamo

la nostra comunicazione: la famiglia, l'artigianalità e la cultura. Su questi tre principi, abbiamo costruito un nuovo modello di grappa, un nuovo stile di grappa, o meglio ancora, un nuovo concetto di grappa. Torno pertanto a dire quanto la famiglia sia portatrice di valori, i valori della continuità, i valori della responsabilità nei confronti dei dipendenti, nei confronti dei clienti, nei confronti del prodotto stesso... rispettare il prodotto e rispettare i consumatori è uno dei nostri principi etici. L'artigianalità è il secondo pilastro: artigianalità significa fare in modo che l'uomo lasci il segno sul prodotto, lasci la sua impronta e il suo spirito, l'uomo non deve essere un automa, ma nel prodotto deve esserci il carattere distintivo di chi quel prodotto lo ha sognato, lo ha voluto, lo ha desiderato, lo ha progettato, lo ha realizzato e infine lo ha venduto. Il terzo nostro valore è la cultura: la grappa è un prodotto che è stato molto spesso banalizzato da vecchi stereotipi: la guerra, gli Alpini... tanti di questi stereotipi hanno preso il sopravvento rispetto alle antiche origini di questo distillato, ed è per riportare alla luce quegli elementi che nel '93 abbiamo aperto il Museo della Grappa. Davanti al Ponte degli Alpini di Bassano, che è un posto storico e simbolico per la storia della grappa, presentiamo al mondo le sue origini e i motivi che lo rendono un distillato unico al mondo.

Nel 2011 abbiamo aperto un secondo museo, a fianco della distilleria, dove raccontiamo che cos'è la grappa in un contesto più ampio dal punto di vista degli spazi, della disponibilità di parcheggio e di quello che oggi un visitatore si attende dalla visita di un museo.

Il gin è nato per sfida: visitando una distilleria all'estero, la titolare mi disse: «bah, voi italiani saprete anche fare delle grappe eccellenti ma non osate nemmeno fare il gin, perché è troppo difficile». Io ho pensato: «ah, questa è una sfida!». Mi è capitato spesso viaggiando all'estero di raccogliere degli input e, una volta tornato a casa, di rielaborarli. Dopo questa esperienza ho parlato con mio fratello Andrea: «cosa ne dici?». Inizialmente abbiamo pensato che non era roba nostra, il gin è un prodotto legato ai paesi del Nord, per cui abbiamo lasciato perdere, ma nel frattempo ho cominciato ad assaggiare diverse tipologie di gin e mi sono reso conto che è un distillato che si presta a esprimere la creatività di chi lo produce molto di più della grappa. Nella grappa è il vitigno a dare la nota aromatica dominante, nel caso del gin invece è la scelta delle piante, queste sostanze vegetali che vengono messe in infusione e poi distillate, a creare un bouquet di un certo tipo, di un certo stile, a seconda di quello che il distillatore vuole esprimere. È così che mi è nata un'idea, e mi si è palesata chiara nella testa: quello che avrei voluto esprimere con un gin era quella sensazione che provavo quando mio padre mi portava a passeggiare sui boschi dell'Altopiano di Asiago e io sentivo questo aroma fresco e balsamico di pino e di ginepro, sentivo il calore del sole che passava attraverso i rami degli alberi e mi scaldava, sentivo il sottobosco soffice e nello stesso tempo solido, e queste sensazioni di libertà e di protezione

al tempo stesso. Sentivo che stavo esplorando ma ero anche contenuto, ero anche protetto da questo bosco o da mio padre che era vicino a me, e nello stesso tempo respiravo a pieni polmoni questa aria fresca che mi entrava dentro e mi dava una gioia infinita; ecco tutto questo era quello che volevo esprimere in questo gin. Abbiamo cominciato a fare delle prove; ma dopo un anno, non eravamo contenti e a un certo punto abbiamo abbandonato. È stato in quel momento che un nostro collaboratore ha detto: «ma perché non proviamo con quell'alambicco lì?», era un alambicco a bagnomaria sotto vuoto. Abbiamo seguito il suo consiglio, ed è stata la mossa vincente, perché con questo alambicco sotto vuoto siamo riusciti a catturare dei profumi che l'alambicco tradizionale non riusciva a esprimere. Poi abbiamo scelto appunto le piante: chiaramente il ginepro, il pino cembro, il pino mugo, la menta per dare la nota iniziale di freschezza, l'uva moscata che ci collega alla nostra tradizione di grappaiole e che è stato il tocco magico per dare rotondità, avvolgenza a questi profumi così penetranti; e infine il cardamomo e il coriandolo, due spezie che danno persistenza, profondità, spessore, struttura aromatica. Quando a un certo punto abbiamo intuito che questo gin possedeva le caratteristiche che ben rappresentavano il nostro pensiero, solo allora lo abbiamo messo in bottiglia. Il nome è nato spontaneamente, l'abbiamo chiamato Marconi 46, perché è l'indirizzo della distilleria dove viene prodotto il gin, e inoltre sviluppa proprio 46 gradi. Quindi il nome racconta questo gin italiano che si sta affermando e di cui siamo molto soddisfatti: due anni di gestazione ma i risultati sono più che positivi.

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

Se c'è una cosa a cui guardo con grande angoscia oggi è il fatto che ai giovani è stata tolta proprio la voglia di desiderare e di sognare, perché sono tante le difficoltà che comporta mettere in piedi un'idea, sostenerla e portarla avanti. Sì, di startup ce ne sono tante, ma poi le cose sono molto complicate da mille punti di vista, e tutto questo è demotivante e scoraggiante. Oggi l'Italia soffre di mancanza di desiderio, anche a causa del suo apparato burocratico limitante, ci sono tantissime funzioni che sono state create negli ultimi anni ma che non servono assolutamente a nulla, mi riferisco alle sovrastrutture che asciugano l'energia vitale delle aziende senza produrre alcunché di positivo: sono funzioni di controllo, funzioni di verifica, procedure... tutto corretto da un punto di vista formale ma da un punto di vista sostanziale non servono a niente e non producono niente. È un paese che è destinato a far girare carte per niente, a vuoto e a spegnere la speranza di poter costruire; sarà che io amo fare, io sono un produttore e mi piacerebbe poter produrre con la possibilità di realizzare senza limiti che non siano tecnici, perché i limiti tecnici vanno superati, ma i limiti burocratici ti addossano un peso che è difficile da sopportare.



Ecco, non vorrei essere polemico, però questo è l'aspetto cruciale di questo paese, tornare a donare ai ragazzi il coraggio di desiderare, e lasciare che questo si possa avverare.

*Che visione ha dell'Italia?*

Penso al Veneto: la sua capacità di esprimere così tanta bella manifattura credo sia dovuta fondamentalmente al fatto Venezia è stata una delle capitali mondiali più importanti storicamente, una città particolarissima dove non si produceva assolutamente nulla, ma c'era bisogno di tutto; era un centro cruciale per gli scambi di merci che andavano e venivano, e di famiglie che si volevano dotare di tutto quello che era bello possedere nelle proprie case. Tutta la terraferma veneta era al servizio di Venezia e questo ha permesso la creazione di aziende che producevano mobili e tessuti, aziende che conciavano la pelle, che lavoravano il legno, il marmo, l'oro, la seta, la carta, tutto questo per poter fornire a Venezia quelle cose che non si potevano produrre in loco. Questa situazione singolare, secondo il mio punto di vista, ha generato una capacità manifatturiera che è unica nel suo genere e che trova lì le sue ragioni di essere. È così che nell'entroterra veneto si è formato un circuito di piccole realtà manifatturiere che sono andate a costituire il tessuto sociale e produttivo che è il Veneto di oggi. C'è da dire che l'Italia ha sempre prodotto una cosa che tutto il mondo ci invidia: la bellezza. Architetti, pittori, scultori, poeti, hanno avuto in questa terra grandi possibilità di realizzare oggetti di una bellezza straordinaria, questo grazie alla presenza di famiglie importanti e del Vaticano stesso, di grandi committenti illuminati e facoltosi. L'Italia è ammirata in tutto il mondo per questo motivo, per la nostra grande capacità di produrre bellezza, questo è il nostro bagaglio culturale ed è la cosa che siamo chiamati a fare, perché è il mondo che ce lo chiede.

Anche nella nostra distilleria coltiviamo il tema della bellezza che si traduce negli ambienti di lavoro, nella pulizia, nell'armonia degli spazi e che è naturalmente presente, non per nostra volontà, ma perché nel modo di concepire gli spazi delle case rurali dell'Ottocento c'era questa armonia intrinseca. Quando lavori in un posto bello produci un bel prodotto, fai un prodotto buono perché hai l'animo sereno; è proprio un modo di vivere... ecco, io credo che l'Italia abbia questo grande vantaggio competitivo, questa capacità di produrre bellezza, e mi auguro che continueremo a farlo.

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

Tutte ciò che noi produciamo e imbottigliamo viene assaggiato da me, da mio fratello Andrea e dal nostro tecnico di laboratorio almeno tre volte alla settimana: 'sentire' la grappa, è bello, scoprire i profumi che si aprono, come si evolvono, confrontare grappe diverse; lo definirei divertente. Sì, dal mio punto di vista la grappa è divertente proprio per questa sua capacità di esprimersi a seconda del vitigno, del territorio, dell'alambicco e anche

dello stile del distillatore. Mio padre aveva il suo stile, io ho il mio, mio fratello ha il suo e tutto questo poi si traduce in profumi e aromi differenti. Quando annusi e assaggi le teste e le code tagliate in un modo, le teste e le code tagliate in un altro, e trovi quel vitigno, quel territorio in un bicchierino di grappa, allora senti di aver fatto una cosa bellissima. È proprio divertente sentire come tutto questo si traduce in profumi, in aromi, è una cosa che mi piace. L'altra cosa che mi piace è raccontare cosa facciamo, di natura sono un po' 'orso', tenderei a stare da solo e a non socializzare più di tanto, ma per mestiere ho dovuto a un certo punto uscire e raccontare che cos'è questa azienda e che cosa fa... e devo dire che forzando la mia natura ho imparato a raccontare e a divertirmi nel raccontare perché ho scoperto che le persone rimangono affascinate quando apprendono come viene realizzato un prodotto e cosa si nasconde al di là dei luoghi comuni. Quando faccio annusare un bicchierino di grappa e racconto che cosa è racchiuso in quelle poche gocce e ne narro tutta la sua storia, tutta la tecnologia, e tutta la passione che è racchiusa in un semplice bicchierino di grappa, allora il cliente si innamora e vede la grappa con occhi diversi... e io, quando vedo il cliente che guarda quel bicchierino con occhi diversi rispetto a qualche minuto prima, sento che il mio lavoro ha un senso, ha un significato: il lavoro della mia famiglia ha motivo ancora di esistere, e allora dobbiamo continuare a farlo.

*Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

La famiglia è un sistema molto complesso, ogni persona è frutto di almeno quattordici persone: il papà, la mamma, le due coppie di nonni e le quattro coppie di bisnonni; tutte queste persone hanno dei desideri, delle aspettative, delle proiezioni sui propri figli e ogni singolo individuo è frutto di queste proiezioni. La domanda è: questo individuo è sé stesso o è quello che gli altri avrebbero voluto che lui diventasse? E il lavoro che questo individuo sta facendo, è quello che lui avrebbe sognato per la sua vita o è quello che i suoi genitori, i suoi nonni, i suoi bisnonni si aspettavano che lui svolgesse? È libero o condizionato? In che misura siamo liberi, in che misura siamo condizionati? Una famiglia è tutto questo, e tutto questo poi si traduce nelle scelte che ogni persona fa nella sua vita quotidiana, dal momento in cui decide di sposarsi, di andare fuori di casa, di mettere su famiglia, in cui decide che lavoro fare. Tutto questo ha nella famiglia di origine tutte le proprie motivazioni, esiste una legge di lealtà verso la famiglia di origine che molto spesso ti ispira e ti conduce e nelle scelte; ti può portare talvolta anche all'insuccesso oppure, al contrario, ti può far raggiungere un grande successo, se è questo che la famiglia vuole che tu faccia. Ciò che sto cercando di fare è conoscere me stesso, perché il mio lavoro e la mia persona sono intimamente collegate fra di loro, io mi realizzo tramite il lavoro. Il lavoro, il mio mestiere, i miei prodotti, la mia grappa sono delle espressioni di me stesso come una poesia, come un quadro di un

pittore: io mi esprimo e parlo attraverso i miei prodotti e quindi non riesco a scollegare la mia famiglia di origine dalla mia azienda, perché sono due realtà che si compenetrano fra di loro. Questo lavoro l'ho scelto consapevolmente quando, finito il servizio militare, andai a lavorare da Benetton, lì mi offrirono un lavoro piuttosto interessante. La nostra azienda in quegli anni andava molto male, pertanto avevo, da un lato la scelta di un'azienda che stava viaggiando a vele spiegate, Benetton, dall'altro questa distilleria che stava soffrendo e stava per morire sotto i colpi delle distillerie industriali. A un certo punto io ho sentito dentro di me il richiamo, il richiamo della famiglia, ma non solo, dell'azienda stessa che mi diceva «prenditi cura di me», ed è stato quello il momento catartico, il momento di svolta che ha fatto sì che una trasmissione, diciamo così, generazionale, data per scontata, è diventata invece una scelta di vita.

Da quel momento in poi io ho vissuto questa azienda in maniera assolutamente diversa. Devo dire comunque che tutto questo lo si fa per amore; c'è una legge dell'amore che fa sì che un individuo si carichi di pesi, di responsabilità per amore della sua famiglia, per amore dei propri genitori, dei propri nonni, dei propri bisnonni di cui vuole soddisfare le aspettative; questo credo sia nel DNA di tutti in generale, ma in particolare di quegli imprenditori che si fanno carico di un'azienda che è stata fondata da qualcun altro e che vogliono portare avanti. Ecco, la legge dell'amore, la legge della lealtà familiare è alla base di tutto questo, e in qualche misura può anche provocare, diciamo così, dei dilemmi personali piuttosto pesanti, perché magari uno dentro di sé non si sente soddisfatto. Nel caso mio, la scelta che ho fatto mi ha portato fortuna, sento di essere una persona fortunata e di avere realizzato tante cose e spero di poter continuare a farlo perché a questa famiglia voglio bene e desidero che tutti i suoi membri, anche quelli che non ci sono più, siano riconosciuti, siano onorati e rispettati. Una cosa che ho sempre cercato di portare dentro di me è proprio il rispetto e la riconoscenza, nel senso proprio di riconoscere l'esistenza di tutti i membri di questa famiglia che ho dietro le spalle.

*C'è un momento della Sua storia imprenditoriale che le piace ricordare?*  
Ci sono stati dei momenti particolarmente importanti. Nel '76 mio padre ci convocò intorno al tavolo di famiglia; era un tipo che non parlava tanto, però quel giorno ci convocò, e la cosa era già di per sé importante; io avevo quattordici anni e ci disse che lui e suo fratello, mio zio appunto, stavano per separarsi: «mio fratello vorrebbe vendere l'azienda, ma potrei comprare io la sua metà se voi mi date una mano». Io sentii l'importanza di quel momento e, anche se non capivo di cosa stava parlando, gli ho detto: «papà, io ci sono». Lui prese coraggio e si indebitò fino al collo e acquistò la metà di suo fratello, di mio zio, e poi portò avanti l'azienda. Questo è stato un momento molto importante. Un altro momento determinante è stato quando ho conosciuto mia moglie, che è diventata l'anima del Museo della

Grappa e mi aiuta in tutta l'attività di comunicazione realizzata appunto dal Museo. Ricordo poi quella volta che ero in Germania, in un grande albergo lussuoso, a presentare i miei prodotti: avevamo appena distillato per la prima volta le pere. Mi diedero una camera, e poi mi invitarono nel salotto in fianco al ristorante. Arrivo in questo salotto e vedo per lo meno una trentina di distillati di acquavite di pera Williams tedeschi, austriaci, svizzeri... il sommelier incomincia ad assaggiare il mio distillato di pere, e a confrontarlo con gli altri distillati europei: avevo le gambe che tremavano perché non avevo mai vissuto un confronto del genere – ne siamo usciti vincenti. Quella è stata una grandissima soddisfazione, perché ho capito che ci potevamo misurare in un ambito che non era quello della grappa ma anche quello delle acquaviti di frutta. Sono tornato in camera, una suite meravigliosa con un impianto stereofonico che era rarissimo trovare nelle camere d'albergo, ma questo era un albergo particolare; c'era un disco di Prince. Mi ricordo di avere riempito la vasca, un enorme idromassaggio con bolle dappertutto; sono entrato nella vasca da bagno, e con la musica 'a manetta' sono rimasto a godermi questo grande momento di soddisfazione con Prince che cantava *Purple Rain*: me lo ricorderò per tutta la vita. Ho saputo che proprio oggi [21 aprile 2016] Prince è mancato: mi dispiace molto, per cui gli dedico questo ricordo, con affetto.

### *Cos'è per Lei il coraggio?*

Nella storia di questa azienda e di questa famiglia, il coraggio molto spesso si è confuso con la disperazione; ci sono stati dei momenti in cui non si sapeva che cosa sarebbe successo la mattina dopo. Sebbene io non sia un fervido credente, ho sperimentato che anche nei momenti più difficili c'è comunque una provvidenza, e allora 'coraggio' per me oggi significa fondamentalmente credere nella provvidenza e agevolarla, nel senso di desiderare che qualcosa accada, volerlo intensamente, sognarlo... e poi le cose arrivano: chiamiamola provvidenza, o fortuna, chiamiamola come vogliamo, è un desiderio che si realizza. Oggi avere coraggio significa per me avere il coraggio di desiderare, avere il coraggio di sognare qualcosa e di fare piccole cose perché questo si verifichi – piccole cose ogni giorno, tutti i giorni.



## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Mariano Roman



Mariano Roman è amministratore delegato e socio della Fantic Motor, azienda produttrice negli anni Settanta del mitico Caballero e scivolata nelle retrovie all'avanzare di Aprilia, Cagiva e Honda negli anni Novanta. Mariano, insieme a un gruppo di soci imprenditori, si sta impegnando in una vera e propria re-startup d'impresa che, grazie all'innovazione, passione e cura dei dettagli ha già portato il fatturato 2016 a quota 10 milioni di euro e una previsione per il 2017 di 16 milioni con 40 dipendenti. Primi frutti di questa lavoro è lo sviluppo della nuova gamma di moto off-road, una nuova linea di e-bike di gamma medio/alta e del nuovo Caballero, su cui i soci puntano per far tornare il marchio Fantic agli antichi fasti e splendori.

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

*Come nasce la Sua azienda?*

Allora, Fantic Motor è un'azienda storica: nata nel 1968, è stata acquistata dal gruppo VeNetWork e da alcuni suoi soci nell'ottobre 2014: un'azienda che fatturava un milione di euro, e produceva esclusivamente modelli off-road. L'abbiamo acquistata perché è un marchio storico, fantastico, che negli anni Settanta-Ottanta era un po' il miraggio dei teenagers, ed è un marchio molto amato dai motociclisti italiani, che è rimasto pulito e ben gestito nel tempo. Nell'ottobre 2014 lo abbiamo acquistato, con un piano che prevedeva la continuazione dello sviluppo nel segmento off-road, il rilancio del Caballero con prodotti scrambler e flat-track nelle cilindrata 125, 250 e 500 cc e anche l'ingresso nel mondo della mobilità sostenibile; su questo abbiamo sviluppato una gamma completa di e-bikes medio/alto di gamma che stanno avendo un notevole successo. Riteniamo infatti che questo sia un settore in grandissimo sviluppo. Già oggi in Europa vengono vendute circa un milione e mezzo di pezzi all'anno e le previsioni nel 2020 parlano di tre milioni...

*Qual è stata la motivazione che l'ha spinto a iniziare questo percorso imprenditoriale?*

Beh... c'è la passione... io ho sempre vissuto nel mondo della moto fin da bambino, da quando avevo quattordici anni, e il fatto di poter rientrare come imprenditore nel mondo che è sempre stata la mia grande passione e la passione anche di molti soci è stato uno delle molle determinanti per l'acquisto di questa azienda. Questa società piace a tutti i soci e ne sono molto partecipi, si interessano a essa, e sono un continuo stimolo perché si faccia ogni giorno qualcosa di meglio e di innovativo. C'è un entusiasmo notevole intorno a questa società da parte di tutti i soci di VeNetWork.

Questa azienda era a un livello embrionale, diciamo... l'idea nostra è stata proprio quella di prendere questa società e trasformarla in una re-startup, creare un piano di sviluppo e rilanciarla veramente come se fosse una startup. Al suo interno, a differenza degli 'startupper' giovani, abbiamo messo anni e anni di tantissima esperienza che, abbinata all'entusiasmo dei giovani ingegneri e laureati in economia... dovrebbe essere il mix giusto per essere vincenti sul mercato.

Il punto cruciale è che oggi c'è proprio la voglia del brand storico, del ritorno al passato. Questo lo vediamo sia nel trattamento dei brand ma anche e soprattutto, nel prodotto. Il prodotto estremamente tecnologico ma privo di identità ha poco futuro nel mercato attuale. Nel settore della mobilità, oggi, il brand è decisamente fondamentale, e un brand con la storia, la propria storia, la propria filosofia lo è ancora di più.

*Qual è la Sua visione dell'Italia?*

Secondo me l'Italia ha una delle tradizioni più importanti nel mondo della mobilità, delle moto, delle auto e pure delle bici. Questa cosa si era un po'

appannata negli ultimi anni, e c'è da parte di molti, compreso il sottoscritto, la voglia di riportare l'Italia a diventare di nuovo protagonista come lo erano state nel passato la Guzzi, la Ducati, l'Alfa, la Lancia, la Maserati e la Ferrari. Brand incredibili, un fiore all'occhiello per tutti, per i nostri padri, non possiamo non ritornare a essere quelli che eravamo una volta. Ce la farà l'Italia? Domanda retorica... ce la farà sicuramente perché è uno dei paesi più interessanti del mondo, uno dei più bei paesi del mondo... Proprio ieri siamo stati alla inaugurazione in Toscana di un luogo fantastico per celebrare la bellezza dell'Italia, dell'operosità, della capacità degli italiani. Io penso proprio che l'Italia abbia potenzialità incredibili; e se fosse leggermente aiutata da una situazione diciamo... politico-sociale, potremmo fare delle grandissime cose. Io ho avuto l'opportunità di lavorare con alcune aziende primarie di tutto il mondo, dalla Germania al Giappone, agli Stati Uniti... Quando torno a casa e parlo con i miei uomini mi accorgo che siamo una squadra incredibile ma viviamo in una società che mette la burocrazia prima delle cose e prima anche dei fattori rilevanti per il successo nel mercato. Spendiamo più soldi in burocrazia che non in sviluppo del prodotto, questa non è affatto una situazione vincente. Potremmo veramente fare cose molto importanti con alcune piccole modifiche. Dobbiamo ritornare a mettere il prodotto al centro del nostro pensiero, a guardare i bisogni latenti dei nostri clienti: a loro non interessano tutte le procedure burocratiche che abbiamo, ma solo avere un prodotto vincente... e poi oggi, c'è un problema di fondo: stiamo vivendo due fenomeni che sono assolutamente sconvolgenti. Lo diciamo spesso, però non ci pensiamo a sufficienza: la globalizzazione e internet.

Queste due realtà, hanno portato il mercato a un livello di competitività immensamente più importante e più difficile e quindi, non possiamo più permetterci di fare prodotti quasi giusti, magari anche interessanti ma non eccellenti. È fondamentale essere in grado di concepirli e svilupparli meglio dei nostri competitor, che non sono solo quelli locali ma di di tutto il mondo. Perché?... Perché attraverso internet i potenziali clienti hanno la possibilità di valutare, confrontare e giudicare il prodotto. Non è più come un tempo, dove qualche volta si potevano vendere anche dei prodotti non competitivi.

### *Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

Io mi considero uno dei fortunatissimi ad avere una famiglia e una moglie che mi ha sostenuto grandemente in tutte le mie attività; per molto tempo è stata un po' la mia vedova, nel senso che mi dedicavo molto più al lavoro che non alla famiglia... e, anche in queste situazioni difficili, la mia famiglia mi è stata molto molto molto vicina e non posso che ringraziare mia moglie e i miei figli che sono fantastici. Nella vita di un'azienda e di un dirigente ci sono sempre dei momenti di difficoltà, non sempre tutto



va alla perfezione, e se hai alle spalle una famiglia che ti comprende, ti sostiene è una cosa incredibile... io sono stato molto fortunato.

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

Secondo me non bisogna pensare di fare una startup perché va di moda fare le startup, dietro ci deve essere un pensiero, un progetto, un sogno, appunto. A chi vuole provare darei il consiglio di non farlo da soli, ma di aggregarsi ad altre persone che possano sostenerlo, dargli coraggio nei momenti di difficoltà, dargli un ventaglio di competenze superiori, perché le startup di successo hanno bisogno di competenze a 360 gradi - non è solo l'idea che fa la startup ma sono le competenze sul mercato, sul prodotto, le competenze di gestione... per una startup di successo bisogna trovare e cercare di mettere assieme tutte queste competenze. Il genio che da solo fa una startup mi pare improbabile.

*Come state declinando l'arrivo del digitale nella manifattura italiana?*

Noi il digitale lo stiamo non solo analizzando, ma stiamo lavorando per introdurre dei concetti abbastanza avanzati sia sui processi aziendali sia sulle moto, ma soprattutto sulle biciclette che sono degli strumenti che dovrebbero fare della interconnessione... uno dei punti diciamo di forza... Ci stiamo lavorando: pur essendo una piccola azienda, abbiamo un bel team di ingegneri elettronici e informatici che stanno lavorando su questi argomenti. Sicuramente il digitale è uno dei pilastri del futuro sviluppo anche di Fantic.

*E il mitico Caballero...?*

Il Caballero arriverà, una gamma di Caballero che farà sognare molti ragazzi come me, i giovani e anche i quattordicenni. Stiamo cercando di fare qualcosa di molto emozionale, che esca un po' dal prodotto tradizionale e che porti qualcosa di particolare nel mondo della motocicletta... magari riprendendo qualche stilema del passato ma anche qualcosa di molto originale... io penso che i nostri padri e i padri dei nostri figli apprezzeranno questo tipo di prodotto.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Il coraggio? Il coraggio innanzitutto nelle esperienze imprenditoriali e/o manageriali, ambedue molto importanti e formative... Io penso che tutto parta da un sogno: è il sogno che ti dà il coraggio. Se parti solo da considerazioni razionali è difficile trovarlo, il coraggio. Ecco, questo è... dalla razionalità è difficile avere il coraggio. Non è solo un discorso di ambizione, è che uno ha voglia di fare qualcosa di importante, di grande - questo va al di là dell'ambizione personale, che poi qualche volta passa in secondo piano... Quando ero molto giovane - avevo 28-29 anni - sono stato chiamato

da una grande azienda italiana perché avevano bisogno di una persona per sostituire il direttore tecnico che andava in pensione. Nello stesso momento però sono stato chiamato anche da un'altra azienda, allora più piccola, ma che aveva due grandi obiettivi: l'innovazione del prodotto e la voglia di diventare campione del mondo. Ho preferito la seconda... Questo è il sogno che mi ha accompagnato in tutta la vita lavorativa... Poi ne abbiamo vinti di campionati del mondo, più di qualcuno insomma. Rossi, Marquez o Lorenzo sono tre piloti tutti e tre di altissimo livello; io, avendolo seguito fin da bambino, naturalmente tifo in maniera forsennata per Valentino Rossi... insomma, sono un grande tifoso di Valentino Rossi perché, oltre a essere un grandissimo pilota, è anche una bravissima persona: pur avendo trentotto anni continua a essere un ragazzino fantastico.



**Impavidi veneti**

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

## Andrea Stella



Andrea Stella, superata con coraggio e determinazione una difficile esperienza personale, avvia l'associazione Lo spirito di Stella con cui promuove sia progetti legati all'attività velica, sua grande passione, dedicata a persone disabili, sia continue campagne concrete di sensibilizzazione per l'abbattimento fisico e culturale delle barriere architettoniche. È tra i fondatori di Klaxon GmbH, azienda distributrice di ausili per disabili di alta qualità ed elevato livello tecnico; con essa ha sviluppato la linea di prodotti KLICK, un motorino elettrico in kit di facile montaggio con cui motorizzare facilmente ciascuna carrozzina.

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

*Come nasce il suo percorso imprenditoriale?*

La mia esperienza nasce all'interno di una famiglia che ha sempre fatto impresa. Con la Estel mio nonno nel 1937 ha cominciato creando l'estensibile Stella, un armadio che rivoluzionava il mondo del mobile in quel momento. Per me è stato normale crescere tra fiere, prototipi... A ventiquattro anni mi sono laureato, ho fatto una vacanza negli Stati Uniti; mentre ero in Florida, mi hanno sparato per rubarmi un'auto che avevo preso in affitto. Non avevo fatto nulla, ero in una strada privata e vigilata. Neanche la polizia si spiegava come mai mi fosse successo questo. All'inizio è stata molto dura perché la pallottola aveva leso polmone, fegato e colonna vertebrale. Ho fatto trentacinque giorni di coma indotto; dopo due settimane di permanenza in questo ospedale statunitense sono finito in unità spinale a Vicenza, dove ho cominciato un periodo riabilitativo di quattro mesi; quando sono uscito, ho cominciato a utilizzare quella che era la mia nuova 'compagna di viaggio', ovvero la sedia a rotelle. Ricordo che, al risveglio dal coma, ho visto mio papà e gli ho detto: «cosa fai qua? non sei a lavorare?». Il tema del lavoro è sempre presente; sono sempre stato abituato a vedere delle persone indaffarate, delle persone che fanno, che portano avanti nuove idee, nuovi progetti. All'inizio, dopo questo incidente, la vita era davvero complicata ed ero veramente depresso. Mio padre, che è ingegnere e si occupa di prodotto, ha visto nella mia storia l'ennesimo prodotto da sistemare, migliorare e portare avanti. Iniziosi a stimolarmi, e tra l'altro mi disse: «perché non torni in barca a vela?». Io avevo sempre avuto la grande fortuna e il grande privilegio di vivere il mare con una barca a vela. Gli dissi: «papà, va bene, ma devo essere in grado di muovermi sulle ruote come prima mi muovevo sulle gambe». Abbiamo cercato di noleggiare un'imbarcazione adatta, ma senza risultato. C'erano delle esperienze con delle barche di piccole dimensioni, ma abbiamo capito che il catamarano, mezzo di una dimensione considerevole e che poggia su due scafi, era il mezzo giusto. Con l'ingegner Contres del cantiere italiano Mattia e Cecco abbiamo cominciato a progettare una barca che, riprendeva le forme della barca che lui normalmente produceva, ma con delle modifiche, degli adeguamenti. Tutto doveva rispondere a quelle che erano le esigenze mie e di persone con altri tipi di problemi che avevo cominciato a incontrare in questo mio nuovo percorso. Avevo cominciato ad avere compagni di stanza in ospedale che avevano una situazione simile alla mia, e da compagni di stanza diventarono amici. Per dare risposte pratiche anche alle loro esigenze abbiamo ricercato tutta una serie di soluzioni tecnologiche ma soprattutto di adeguamento degli spazi. Il risultato è stato quello di avere un mezzo che mi avrebbe permesso di fare tutto quello che facevo prima, e che diventava molto più comodo per tutti.

Se si eliminano i gradini e i dislivelli dove possibile, una persona su sedia a rotelle si può muovere, ma anche una persona in piedi si muove molto meglio.

E quindi io mi trovavo in questo dilemma: «ma qua potrò far tutto?». In una città io mi muovo, ma non so mai se potrò trovare un ristorante con un servizio igienico dove riesco a entrare con la mia sedia, se posso dal parcheggio raggiungere l'ufficio postale. Trovo una serie di barriere che chiamiamo barriere architettoniche che mi impediscono di fare una serie di cose. Quindi da questo contrasto, tra quello che succede nel mondo reale di tutti i giorni e quello che può succedere in un mondo ideale – che non è un mondo utopico, ma un mondo assolutamente possibile – è nata l'associazione Lo Spirito di Stella, che è il nome dell'imbarcazione ma è anche il nome di questa associazione che promuove progetti legati da un messaggio comune: le persone con differenti abilità, se inserite in un contesto senza barriere architettoniche o culturali – che poi sono le più dure da abbattere – possono coprire dei ruoli importanti, possono realizzare dei sogni, possono fare cose straordinarie.

Abbiamo usato in questi anni l'imbarcazione come un paradosso. Il primo progetto è stato tornare negli Stati Uniti. Volevo attraversare l'oceano perché è un sogno per ogni velista, volevo tornare a Miami perché volevo chiudere un cerchio con il mio destino, ma volevo anche dire che oggi, purtroppo, è più facile per una persona in sedia a rotelle attraversare l'oceano in barca a vela che Milano o Roma con un autobus. Io non mi sento un eroe quando attraverso l'oceano, mi sento un eroe quando riesco a non farmi ammazzare in una comune giornata milanese. La barca è quindi un paradosso che ci fa capire come, se progettiamo pensando alle esigenze delle persone un mobile, una casa o un servizio, quello che andiamo a realizzare è qualcosa di più valido per tutti. Le grandi invenzioni nascono sempre da problemi tecnici o da bisogni di alcune persone. L'inventore del telecomando della televisione aveva un amico disabile e per risolvere il suo problema lo ha inventato: credo che nessuno di noi comprenderebbe oggi una televisione senza il telecomando. Gli sms sono nati per i sordomuti. La Jacuzzi è nata per un problema di artrosi di uno dei figli di Jacuzzi e il POS, che usiamo per pagare nei negozi, è nato da un concorso di idee per il pagamento elettronico dei non vedenti. Mi ha raccontato quest'ultimo episodio il re di Spagna, visitando il catamarano quando eravamo a Valencia per l'America's Cup; è con lui che abbiamo fatto nascere la fondazione Un mar sin barreras, in Spagna. Lui è molto attento a queste tematiche, poiché ha una sorella non vedente dalla nascita. La domanda che spesso mi facevo era: «perché non sapevo nulla della disabilità prima dell'incidente, e poi sono diventato sensibile all'argomento?». In realtà si viene toccati quando succedono degli episodi nel proprio ambiente familiare o nel proprio giro di amicizie. Io credo che abbattere le barriere architettoniche aiuti ad abbattere le barriere mentali. Il giorno in cui sarà normale vedere al supermercato contemporaneamente quattro ragazzi con la sedia a rotelle che fanno la spesa, come avviene oggi negli Stati Uniti o in altri posti del mondo, cesseranno tante domande e si creerà una società con

più diritti ma anche più doveri. Altrimenti il rischio è che non si capiscano le reali esigenze di una persona con problemi di mobilità o di altro tipo, e che si tenda a essere troppo indulgenti, o incapaci di comprendere e dare un'opportunità di esprimersi a queste persone. L'imbarcazione mi aveva aiutato perché dopo l'incidente la sedia a rotelle era diventata il mio mondo protetto, sicuro. Molti sport richiedono di abbandonare la sedia e sedersi su qualcos'altro, una bici speciale, un monosci per sciare, e questo non è un passaggio immediato. Allora ho deciso di dare un'opportunità a tante altre persone di vivere una giornata di mare in completa autonomia e indipendenza. È nato Spirito Libero che dal 2003 al 2011 ha permesso a quasi 5.000 persone con disabilità di vivere questa giornata. Ogni anno abbiamo organizzato in giro per l'Italia e in Spagna ottanta giornate gratuite per dare la possibilità di partecipare a chi era in una condizione di disabilità molto grave, ma anche a chi aveva subito un incidente da poco e non si era ancora rimesso nel normale ciclo di vita quotidiana. Perché la vita va avanti, molte persone trovano degli stimoli e io oggi vivo una vita assolutamente normale. Certo, la mia normalità può essere affetta da tante difficoltà che sono assolutamente risolvibili ed eliminabili. Negli anni abbiamo frequentato le facoltà di architettura e di design industriale per dire ai ragazzi che l'estetica è un valore soggettivo, mentre la funzionalità è un qualcosa di più oggettivo, e soprattutto si possono progettare delle cose molto belle ma anche funzionali, e adatte a persone che hanno mobilità ridotta. Tendenzialmente c'è un bagno molto brutto, 'ospedaliero', per i disabili e poi un bagno normale. Si può invece creare un bagno comune, provvisto magari di alcune specifiche attenzioni perché le esigenze cambiano. Oggi è comune muoversi con il computer portatile, con una valigetta, e spesso gli ambienti non tengono conto di queste esigenze. Io credo che gli ambienti debbano adeguarsi all'uomo e non l'uomo agli ambienti. Abbiamo quindi sviluppato un progetto che si chiama La Casa per Tutti, perché abbiamo la convinzione che, se si progetta bene fin dall'inizio, i costi sono assolutamente identici. Il grosso dei costi è nelle opere murarie o nel rivedere un progetto quando è stato già iniziato, per cui partire con il piede giusto significa realizzare delle realtà in cui, in un paese che sta invecchiando come l'Italia, le persone anziane possano avere una vita più attiva possibile; questo significa maggior gratificazione per loro, ma anche un risparmio a livello sociale importante. L'associazione Lo Spirito di Stella crea dei progetti con l'obiettivo di trasmettere l'idea che se si può fare una barca per tutti si può fare anche una casa per tutti.

Dall'esperienza della barca, dalla mia storia personale e dall'analisi dei miei bisogni sono nate diverse esperienze imprenditoriali. La prima nel commercio, con un negozio che ho aperto tredici anni fa, un'ortopedia sanitaria realizzata con i mobili della nostra azienda. Si tratta di un negozio normale che però tratta bisogni specifici come la sedia a rotelle o degli ausili che servono in questo tipo di situazioni. Sono ausili di grande

importanza che io un tempo compravo sui cataloghi. Per me una sedia a rotelle è più importante di un paio di scarpe: ho bisogno di provarla, di valutarla, di starci sopra, di sentirla e di capire quale risponde alle mie reali esigenze, e di essere aiutato in questo percorso. Nell'ultimo anno è nata un'esperienza importante di produzione di ausili per la mobilità. L'azienda si chiama Klaxon, è una joint-venture tra l'Austria e l'Italia, ha coinvolto un partner importante, Tenathlon, che lavora nel mondo delle moto, in particolare moto da cross; producono meccanica (marmitte, cilindri e pistoni) ed elettronica, e bici ibride. Con la loro tecnologia e la loro capacità abbiamo creato un oggetto che a mio avviso poteva aiutare molto le persone che hanno mobilità ridotta e che usano sedie a rotelle di tipo manuale. Se possiamo, usiamo delle sedie a rotelle non elettriche quando abbiamo la capacità di spingerci. Una persona che può utilizzare una sedia a rotelle manuale generalmente si affida a una di questo tipo, perché una sedia a rotelle elettrica è molto più pesante e complicata da trasportare, per cui la scelta cade sulla sedia che sia il più leggera possibile, per poterla caricare in macchina – anche in autonomia. Quando ci muoviamo nelle nostre città, spesso i pavimenti molto disconnessi (pietra, porfido...), rappresentano un problema per una carrozzina, che ha le ruote anteriori piccole: la difficoltà è quella di stare impennati e al contempo spingere. Abbiamo visto che una ruota anteriore avrebbe potuto risolvere la situazione, per cui abbiamo creato un sistema *add-on*, cioè un sistema che va ad aggiungersi e integrarsi con la sedia a rotelle e che abbiamo standardizzato in modo da poterlo montare su tutte le sedie a rotelle presenti sul mercato. Questa è una competenza che deriva da tredici anni di attività commerciale in questo settore; abbiamo cercato di fare un prodotto di pregio e di qualità, e lavorando con un partner di questo tipo possiamo garantire anche un certo controllo. Siamo usciti sul mercato lo scorso maggio, e adesso sono reduce dalla fiera internazionale di Düsseldorf, che è la fiera più importante al mondo per quanto riguarda questo tipo di attrezzature. La fiera è stata un grande successo, adesso siamo molto concentrati sulla continuazione dello sviluppo di questo prodotto, che a nostro avviso è già rispondente alle esigenze; naturalmente, però, vogliamo continuare a innovare pensando a nuovi bisogni, e a proporre servizi e prodotti che diano una reale risposta a esigenze reali. La base è sempre capire qual è il bisogno. Io ripeto che chi progetta deve porsi queste domande. Il mercato sta cambiando, il consumatore è attentissimo, e anche il mondo dei social permette di avere una visione mondiale di quello che c'è, quindi non possiamo imporre al mercato delle soluzioni perché pensiamo siano giuste. Noi dobbiamo cercare di capire cosa vuole il mercato, quali sono i bisogni e le esigenze, e cercare un modo per soddisfarli e dare delle risposte.

Il progetto Wow ci sta entusiasmando perché è un progetto molto ambizioso che parte da una considerazione: oggi esiste un documento giuridico che si chiama *Convenzione dei diritti della persona disabile*. È stato fatto



dalle grandi associazioni che si occupano di disabilità a livello mondiale, l'ONU ne ha fatto una convenzione nel 2006 ratificata da centocinquanta paesi tra cui l'Italia, e oggi è uno strumento importantissimo, perché dice che la disabilità è un concetto liquido. Io a Miami vado spesso in vacanza, e lì sono libero di noleggiare un'auto: in un paio d'ore riescono a installare i comandi a mano. Posso scegliere un ristorante in base al rapporto qualità/prezzo, e non perché c'è una toilette dove posso entrare. Posso prendere facilmente un mezzo pubblico perché questo è provvisto di una rampa meccanica, che costa molto poco e non si deve adeguare ai vari dislivelli, per cui funziona sempre. Quindi, la possibilità di muoversi ed essere parte della società è quello che mi rende - o non mi rende - disabile. Questo è un concetto espresso molto bene nella *Convenzione*: è un messaggio molto forte per l'uomo della strada, che non potrebbe parcheggiare in un certo posto a meno che non fosse 'riservato'. In questo modo, non solo si lede il diritto di una persona, ma non gli si dà l'opportunità di condurre la sua vita normalmente. Inoltre, la *Convenzione* è uno strumento molto importante dal punto di vista giuridico, non è una semplice enunciazione di principi sulla carta: oggi, in Italia, un giudice attivando questa carta ha la possibilità di far valere dei diritti di alcune parti lese per questo, in maniera molto immediata. In Italia, paese in cui la giustizia non è veloce, se utilizzassimo questa carta potremmo rendere la giustizia molto più veloce.

Il progetto Wow è una traversata atlantica che parte da Miami, va a New York, e poi, attraverso l'oceano, toccando Portogallo, Gibilterra, Spagna, Francia e Italia arriva a Roma e infine a Ostia, ove ci sarà una grande marcia per portare al Santo Padre questo documento, perché crediamo che papa Francesco sia la persona giusta: più di altri può capire l'importanza di questo documento e dargli la giusta visibilità. È un viaggio in cui protagonisti saranno quarantotto storie diverse: saranno dodici tappe, e in ognuna di queste a bordo avremo quattro persone provenienti da tutto il mondo, saranno persone abili e disabili, militari e civili; a bordo ognuno, oltre alle manovre veliche, avrà un compito per il quale è portato e per cui verrà addestrato: chi si occuperà della cucina, chi del racconto di questo viaggio attraverso immagini o scritti. Credo che sarà la dimostrazione che una società funziona come una barca, che è un piccolo laboratorio in cui tutto avviene più velocemente, perché dalla barca non si può scendere durante la traversata, si convive per giorni con altre persone in un ambiente ristretto, dove ognuno ha un compito e dove si creano per questo dei forti legami. Ecco, noi vogliamo dimostrare che delle persone, pure molto diverse tra loro, se hanno un obiettivo comune e un'organizzazione, possono ottenere dei grandi risultati, sia attraversando l'oceano, sia dando visibilità a questo documento. Applicare questo messaggio alla vita quotidiana credo sia un incentivo a porsi certe domande su come stiamo vivendo e gestendo certi temi, ma anche un modo per scovare delle risposte, in realtà non così complicate da trovare. La partenza sarà il 20 aprile 2017 e l'arri-

vo a settembre dello stesso anno. Abbiamo appena presentato il progetto alla fiera internazionale della riabilitazione a Düsseldorf; ci sono già delle candidature, e vi saranno delle selezioni. In seguito le persone verranno addestrate perché non saranno dei semplici passeggeri, ma protagonisti di quest'avventura.

*Qual è la molla che le fa intraprendere sempre qualcosa di nuovo?*

La molla che mi spinge a continuare a progettare è quasi sempre un bisogno: cerco di partire da un'esigenza per trovare delle risposte, perché credo che la molla sia sempre personale. L'associazione è nata da un bisogno, uno scontro con il ristorante che non è accessibile e questa barca invece lo è. In seguito è venuto il volontariato, il fatto di fare delle cose per le altre persone, cosa che è più gratificante che farle solo per sé stessi. Ma la molla, oltre che dal fatto personale, viene anche dall'incontro con persone che hanno la tua stessa visione e che ti affiancano, anche nei momenti di sconforto.

*Qual è la Sua visione dell'Italia?*

Io viaggio tanto e credo che l'Italia sia comunque un paese straordinario, per me il più bello, perché ha ogni genere di bellezza e molte menti acute. Certo, si tratta di un paese complicato, dove a volte fare cose semplici può risultare molto complesso, però io credo che l'Italia, se capisse il potenziale che ha, potrebbe migliorarsi molto. Bisogna sperare che questo non avvenga troppo tardi, data la velocità con cui cambia il mondo, e la quantità di paesi concorrenti. Se pensiamo al turismo, è facile voler collocare l'Italia al primo posto viste le sue possibilità; tuttavia non è così, per quanto assurdo possa sembrare. Negli Stati Uniti, ad esempio, ho visitato alcune case di proprietà risalenti all'Ottocento che somigliano alle nostre ville venete, e si pagava un biglietto piuttosto sostanzioso per visitarle. Quello che loro offrono è spesso un racconto, ma un racconto ben fatto; hanno la capacità di valorizzare quello che l'America ha da offrire a livello turistico, che probabilmente, fatte le debite proporzioni, è meno di quello che potrebbe offrire l'Italia. Lo stesso si vede a livello manifatturiero: la bassa produttività, il mercato del lavoro che non ha regole e gli stipendi bassissimi... Io credo invece si debba puntare in questo ambito sulle attività tradizionali e sul loro capitale umano, perché ci sono alcune persone molto specializzate e capaci: se non dovessimo farlo, perderemmo proprio quel capitale. Sono le persone che fanno le aziende, e il più grande dispiacere sarebbe perdere le persone che hanno la capacità di realizzare dei prodotti a un certo livello - non è solo l'azienda a chiudere, ma è davvero un pezzo di storia manifatturiera ad andarsene, e questa difficilmente verrà recuperata. Ci sono tante idee nuove, e io credo che il turismo sia l'esempio perfetto di questa situazione: è paradossale, ma i dati ci dicono che gli altri paesi avanzano, mentre il nostro resta adagiato sulle ricchezze

di cui disponiamo, mentre noi non siamo in grado di offrire al turista quello che dovremmo. Ad esempio, a mio parere andrebbero sviluppati gli istituti alberghieri, o si potrebbero avviare programmi educativi per permettere ai giovani di lavorare nel settore come guide e così via. Nel Sud, zone come Augusta o Siracusa, dove è stato costruito un grande impianto petrolchimico, una volta davano lavoro a sessantamila persone, e ora a diecimila, e le cifre sono destinate a scendere visto lo sviluppo di nuovi impianti in Tunisia. Io credo che, con la capacità di guardare un po' più in là, il primo settore in cui investirei sarebbe quello turistico: forse un petrolchimico nell'immediato può creare un certo livello di occupazione, ma con l'andare del tempo, come abbiamo visto, è destinato a calare. Invece nel turismo, probabilmente, vedremmo il processo opposto, senza contare le ricadute che quel tipo di attività può avere per la salute della popolazione.

*Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?*

Nella mia storia la famiglia conta moltissimo, anzi, forse proprio a causa dell'incidente il legame con mio papà si è rinforzato, e sicuramente a causa di ciò ho capito quali sono i valori veramente importanti. L'incidente ha in un certo senso amplificato in me il senso della famiglia, e ho scoperto che nonostante questa ti permetta di fare molte cose con il suo sostegno, lavorarci insieme può essere una cosa tanto positiva quanto complicata.

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

Il consiglio che posso dare a un neolaureato è senz'altro quello di essere curioso, di aver la volontà di provare lavori diversi senza imporsi troppi schemi, di andare all'estero qualora ne abbia la possibilità, di conoscere la lingua inglese bene quanto la lingua italiana. Consiglierei anche di viaggiare solo per il piacere di farlo, per ampliare i propri orizzonti e capire le altre persone.

Il panorama in Confindustria è eterogeneo, perché alcuni ragazzi hanno vent'anni e altri una quarantina, alcuni stanno ancora studiando e si stanno inserendo nell'azienda di famiglia, altri invece hanno aperto la propria azienda, alcuni sono amministratori delegati della propria azienda, altri invece hanno un ruolo ancora complementare... A me, personalmente, giova molto il confronto con ragazzi che stanno compiendo percorsi d'impresa, o con colleghi del mio settore o di altri settori, generalmente con persone che stanno facendo un cammino simile al mio; insomma, per me il Gruppo Giovani Confindustria è un momento soprattutto di confronto.

*Cos'è per Lei il coraggio?*

Credo che il coraggio sia la capacità di andare avanti nonostante tutto e perseguire un obiettivo o un'idea, sapendo dove si vuole arrivare, nonostante le difficoltà che si possono incontrare. In barca a vela, ad esempio,

una volta deciso di raggiungere una meta, essendo in mezzo al mare non è possibile tentennare. Il più grande sbaglio che un imprenditore può fare è decidere di fermarsi e non avere più la volontà di andare avanti: è giusto dubitare, ma in un'ottica costruttiva. In barca, decisa la destinazione, bisogna anzitutto controllare il meteo ed essere prudenti, ma non bisogna dimenticare la meta. È necessario pensare di potercela fare, e impegnarsi in questo senso; se si parte con una visione negativa, è poi molto difficile raggiungere un obiettivo: non per la sua difficoltà, ma per convinzione personale. Io credo che il coraggio sia la capacità di porsi delle domande e darsi degli obiettivi, ma anche fidarsi delle proprie sensazioni, e saper portare avanti il proprio pensiero per trasformare le idee in azioni: avere insomma la voglia di fare. Io credo appunto che una persona viva con coraggio quando è operosa in questo senso.



## Conclusioni

Giampietro Bizzotto e Gianpaolo Pezzato

Questo libro nasce da una sorta di urgenza che abbiamo percepito e condiviso nei momenti in cui le nostre attività professionali si sono incontrate negli ultimi anni, l'urgenza di trovare una prospettiva diversa alla solita visione di un paese avviato lungo un inevitabile declino, avvitato su se stesso e incapace di ripartire. In una delle serate della scorsa estate, dopo l'ennesima notizia sul dato della crescita della disoccupazione giovanile ci siamo chiesti su quali elementi, su quali cardini avrebbe avuto senso ricostruire una visione propositiva, in grado di ridare un po' di fiducia alle nuove generazioni per un futuro ancora tutto da decifrare. L'antidoto a queste quotidiane frustrazioni di due comuni cittadini, appassionati della loro terra e decisi nel portare un personale quanto limitato contributo, l'abbiamo trovato grazie all'idea di proporre una serie di interviste a ruota libera a imprenditori innovatori del nostro tempo che parlano per noi, che in modo semplice e chiaro ci suggeriscono possibili strade per rilanciare il Veneto, testimoniano la lotta quotidiana con il mercato, ci insegnano la resilienza, non dietro una cattedra ma dentro una fabbrica. Abbiamo scelto di riportare sulla carta nel modo più fedele possibile le interviste in presa diretta così da avere la sensazione, più che di leggerli, di ascoltarli mentre ci raccontano le loro storie e visioni.

Sono uomini, prima di essere imprenditori. Quattordici storie in cui spetterà al lettore, con le proprie sensibilità e preferenze, cogliere gli aspetti e le sfumature più interessanti, consapevoli che ogni intervista rappresenta solo un primo momento di scoperta di visioni e valori non sempre conosciuti.

La stesura di questo libro è diventata per noi come un viaggio, fisico in primis tra capannoni, vigneti e showroom aziendali, ma anche metaforico, tra idee e contraddizioni di alcuni tra i protagonisti dell'imprenditoria veneta. Per quanto consapevoli dei rischi del futuro si sono sempre dimostrati pronti a scommettere su nuove sfide: dalla quotazione in borsa all'acquisizione di un aeroporto, dall'investimento in aziende in declino al lancio di nuove collezioni, inventando improbabili quanto efficaci staffette nella leadership e immaginando nuovi modelli di business in settori tradizionali. Un viaggio in cui ci ha colpito, nonostante gli impegni quotidiani e i voli transoceanici, la disponibilità riservatoci e la voglia di raccontare e condividere parte delle loro esperienze, attraversate da perenni sfide e

battaglie, 24 ore su 24, sempre in prima linea, lontani da quegli scenari di paillettes e lustrini in cui spesso l'immaginario collettivo colloca invece la figura dell'imprenditore nostrano.

Sul fondo di questa personale proposta di una narrazione diversa del nostro Nord Est e di una chiave di lettura anomala, emerge in filigrana un mix di valori comuni su cui svetta chiaramente il coraggio, inteso non tanto come una virtù, piuttosto come un'attitudine di fondo, con cui cementare gli altri ingredienti di una possibile ricetta per il successo, come la passione, la determinazione e la visione sul lungo termine.

Da questo viaggio usciamo arricchiti dall'umanità quotidiana degli imprenditori, determinati a vedere nel nostro territorio una diffusa presenza di opportunità da cogliere.

Abbiamo voluto partire dal coraggio perché questa componente può diventare una leva potente con cui ripulire la memoria dalle scorie di un recente passato appesantito da diversi nodi non ancora del tutto risolti; il coraggioso è infatti colui che si espone, con un'idea, con un pensiero, con progetto e visione, è colui che si espone in prima persona, tendenza in deciso ribasso negli ultimi tempi. Il coraggio diventa il primo passo decisivo di rottura di un equilibrio che ti fa uscire dalla zona di comfort e ti spinge verso territori nuovi e sconosciuti. Queste interviste ci insegnano comunque che il coraggio da solo non funziona, ma richiede una fenomenale preparazione e una formazione continua per riuscire a distillare quel buon carburante in grado di far ripartire la macchina.

Questo libro è il primo tassello di un progetto editoriale multimediale che, sotto il cappello di Behind a Boss ([www.behindaboss.com](http://www.behindaboss.com)), vuole contribuire a raccontare i cambiamenti del nostro territorio e i protagonisti di una possibile rinascita dell'Italia. Con oggi partiamo con un nostro tentativo di contagiare con un pizzico di follia i giovani di questo territorio e insieme a loro i colleghi, i compagni di avventure, per provare a ispirarli e a ispirarci con esempi di storie di audacia quotidiana, per contribuire così a rimettere in moto la locomotiva che per anni ha trainato l'Italia.

## Ringraziamenti

Al termine di questa, per noi, opera prima non potevamo esimerci dal ringraziare tutti coloro i quali hanno collaborato alla elaborazione del materiale e alla stesura del libro.

In primis il ringraziamento va ai nostri Impavidi, senza i quali non sarebbe stato possibile realizzare il libro. Per poter disporre della loro preziosa testimonianza è stato fondamentale il contributo di Benedetta, Chiara, Cristina, Enrico, Federico, Giulia, Giuliamaria, Ivis, Lara, Lorna e Sarah, che ci hanno aiutato a districarci nelle complicate agende degli imprenditori. Grazie ad Alessandro, Massimiliano e Francesca che con un impagabile atto di fiducia ci hanno seguito dall'inizio con cavalletti, telecamere e flash dentro e fuori le zone industriali e i vigneti, mentre Marco e Giorgio con spirito amanuense e somma calma erano intenti a trascrivere parola per parola le videointerviste.

Ringraziamo Marco Cosmo, direttore di Ca' Foscari Alumni, per l'assist con cui ci ha preparato la strada per la collaborazione con Edizioni Ca' Foscari; ringraziamo parimenti il presidente di Edizioni Ca' Foscari, il prof. Eugenio Burgio, che fin da subito ha creduto nel nostro progetto.

Nell'impostazione ed editing del libro è stato poi determinante il lavoro di *fine tuning* di Massimiliano e Martina, che armati di buon senso e molta pazienza ci hanno più volte riportato sulla retta via così come Francesca e Domenico sono stati utili suggeritori nell'impostazione iniziale del progetto. Un grazie preventivo a Stefano, webmaster del portale [www.behindaboss.com](http://www.behindaboss.com) in cui caricheremo periodicamente i video delle interviste ai nostri Impavidi e ad altri protagonisti del mondo dell'impresa italiana.

Un ringraziamento infine a Monica Boccanegra, presidente di Ca' Foscari Alumni, e a Luca Barbieri, esperto di innovazione e di accelerazione di sistemi editoriali, che nell'introduzione hanno impreziosito questa nostra opera prima con le loro visioni e suggestioni.







Attraverso le testimonianze di quattordici imprenditori veneti, il libro vuole essere una personalissima proposta, dei due autori, di una sintesi di visioni del futuro e di possibili percorsi di rilancio del nostro territorio, sostenuti attraverso il coraggio, l'audacia e l'ambizione di porsi sfide sempre più grandi. Sono questi i tratti distintivi di storie di imprese e di percorsi personali grazie ai quali gli intervistati dimostrano di affrontare le incertezze quotidiane e la complessità dei mercati in cui vanno all'instancabile ricerca di nuove opportunità.

**Giampietro Bizzotto** Guida l'azienda familiare nel settore 'trasporti e logistica dell'automotive', oltre ad avere esperienza come *startupper* in altri ambiti, l'ultimo dei quali il 'tourism accommodation'.

**Gianpaolo Pezzato** Dopo aver maturato esperienze come imprenditore e manager, si occupa attualmente di formazione per le imprese, con un focus sull'innovazione e i progetti educativi per le scuole, attraverso Innovation Future School, di cui è fondatore e presidente.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia



Ca'Foscari  
**Alumni**

