



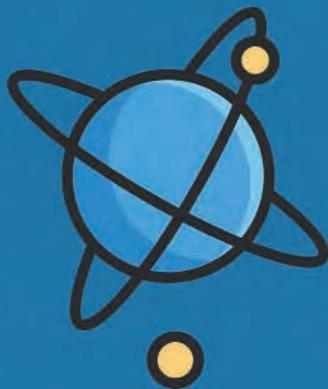
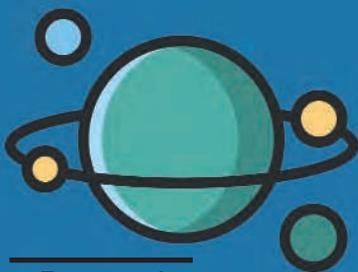
Andrea Bettini



# Non esiste un'unica stella

Perché le grandi imprese non si fanno da sole

Prefazione di Marina Salamon



*Romanzi*

**D'IMPRESA**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



**Romanzi d'Impresa™** è la collana ideata e diretta da Alessandro Zaltron che raccoglie le vite di imprenditori e professionisti esemplari: audaci, orgogliosi, visionari. Il racconto delle loro esperienze scorre come un romanzo, con stile vivace, mettendo in evidenza l'umanità dei protagonisti oltre al valore professionale e ai risultati economici ottenuti.

Romanzi d'Impresa™ consegna alla memoria collettiva storie preziose che altrimenti andrebbero disperse.

Perché farsi narrare, in fondo, è la via più breve verso l'immortalità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

---

Andrea Bettini

# Non esiste un'unica stella

Perché le grandi imprese non si fanno da sole

Prefazione di Marina Salamon

---

*Romanzi*

**D'IMPRESA**

---

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

Prefazione. Le stelle brillano solo se c'è un cielo,  
di *Marina Salamon* pag. 7

Introduzione. Perché anche un'azienda deve  
evolvere?, di *Franco Boelli* » 11

## Prima parte

1. Il cielo sopra Caltana » 15
2. Vivere e lavorare » 18
3. Essere Giancarlo Calzavara » 21
4. L'inizio di una storia » 24
5. Una (grande) donna al proprio fianco » 27
6. Giorno dopo giorno » 30

## Seconda parte

7. Crescere » 35
8. Fiocchi rosa » 38

9. Impresa e famiglia	pag. 42
10. Incontri e nuovi orizzonti	» 45
11. Siamo un'impresa	» 48
12. Punto di rottura	» 51

### Terza parte

13. Laura tocca a te!	» 57
14. Ripartire	» 61
15. Un nuovo approccio	» 65
16. Persone	» 69
17. Valori condivisi	» 72
18. Con lo sguardo rivolto al cielo	» 76

Postfazione. La nuova imprenditorialità italiana	» 79
--	------

Appunti. Coordinate evolutive	» 82
-------------------------------	------

Appendice – Immagini di una storia	» 89
------------------------------------	------

# Prefazione.

## Le stelle brillano solo se c'è un cielo

di Marina Salamon\*

“Ho sempre pensato che la storia delle aziende, è determinata, innanzitutto, dalla personalità e dai sogni dei fondatori. In seguito, la loro vita è guidata dalle caratteristiche degli azionisti e dei manager: ruoli che, nella maggioranza delle imprese che ci circondano, coincidono. Relazioni, persone, condivisione del lavoro: questi sono gli elementi chiave che, associati al senso del perché costruiamo attraverso il lavoro, fanno emergere quella che è l'essenza di un'impresa, cioè la sua anima. I testi di economia aziendale dovrebbero insegnare queste cose attraverso le tante, bellissime storie vere delle aziende, che sono il cuore produttivo del nostro paese, e che anch'io ho imparato a conoscere nel tempo, condividendo la stessa passione imprenditoriale.

\* Marina Salamon, imprenditrice. Presidente di Doxa, Connexia e Altana (ricerche di mercato, comunicazione digitale abbigliamento). Presidente di Alchimia Holding. Vice-presidente di Illycaffè, consigliere di Banca Ifis e Morellato-Sector. Madre di 4 figli, dedica una parte del suo tempo a progetti non profit. Laureata in Storia a Ca' Foscari, Venezia, è ora iscritta alla facoltà di teologia.

Ogni organizzazione aziendale, grande o piccola, è un essere vitale ed ogni sua scelta o azione ha delle ripercussioni al suo interno, ma anche sulla comunità e sull'ambiente che la circondano. È un processo di osmosi e di responsabilità sociale, che va ben oltre la produzione di profitti. Affinché la nostra società progredisca, questo processo deve continuare ad essere alimentato dalla passione per il proprio lavoro, dal senso di responsabilità e da un sistema valoriale in grado di guidarne lo sviluppo.

Nella storia raccontata in questo libro troverete molti spunti di riflessione su questo tema e sul significato più ampio che possiamo dare al termine impresa". La storia comincia in un passato che oggi sembra lontano, ma che spiega bene quali sono state le radici del "miracolo economico" accaduto non solo in Veneto, ma anche in aree più sviluppate del nostro paese.

La storia della famiglia Calzavara contiene già il futuro prossimo di un'azienda, partita come laboratorio artigianale, e diventata oggi un'impresa con un'alta specializzazione e competenze manageriali al suo interno. Ma è, soprattutto, una storia di esseri umani: ammiro la loro scelta di creare una "casa/impresa", in cui i titolari continuano a lavorare ben oltre il normale orario di lavoro, e portano in sé la vita dell'azienda.

C'è un fondatore, Giancarlo Calzavara, che oltre ad essere imprenditore, è anche inventore, cioè uomo capace di trovare soluzioni efficaci ad ogni problema ("problem

solver”, si direbbe in inglese...)). Giancarlo è colui che fonda e guida l’azienda, ma la moglie Franca lo affianca da subito. Franca diviene il punto d’equilibrio della loro vita, in cui l’azienda coinvolge, in modo naturale, anche la loro famiglia.

Nascono e crescono fino ad entrare in azienda insieme ai genitori tre simpatiche, responsabili ed impegnate giovani donne, le loro figlie: Miledi, Alessandra e Laura. Saranno loro tre a raccogliere il testimone di un passaggio generazionale che, come a volte accade, si è verificato all’improvviso, senza che ci fossero le condizioni ideali perché accadesse.

Eppure, credo davvero che la storia di questa azienda e di questa famiglia continueranno a camminare insieme positivamente, come è stato finora, e conosceranno nuove tappe di crescita. Accadrà grazie al loro impegno e alla loro capacità di guidare l’azienda verso il futuro, e grazie a tutte le persone che hanno accompagnato la loro impresa nel suo processo evolutivo, e i cui volti sorridenti sono visibili nel sito web dell’azienda.

E il luogo in cui continuerà a svolgersi questa storia, epica come tutte le vite delle aziende, sarà Caltana, nel cuore del “graticolato romano”. Mi ha sempre emozionata, da quando percorsi per la prima volta questa zona tanti anni fa, scoprire che quest’area è una delle pochissime rimaste, in cui il territorio porta ancora i segni evidenti del modo in cui era stato suddiviso secondo gli schemi

della centuriazione, già nel I secolo dopo Cristo: l'espansione del Cristianesimo avvenne lungo il decumano, oggi chiamato via Caltana, come testimoniato da un'antica chiesa...”.

# Introduzione.

## Perché anche un'azienda deve evolvere?

di Franco Bolelli\*

Vale sempre. Vale per un singolo essere umano, per una relazione sentimentale, per una squadra, per un gruppo, per una cultura, per una società, e vale – accidenti se vale – per un'azienda. Non si può mai smettere di evolvere. Non si può mai smettere di lavorare sui propri margini di miglioramento. Perché quando parliamo di innovazione, non è soltanto di tecnologie che si tratta, non è una necessità indotta dall'esterno che noi dobbiamo trasformare in virtù. No, l'innovazione è – in ogni campo e situazione della nostra esistenza – la naturale manifestazione di ogni organismo sano. Smettere di evolvere, smettere di migliorarsi, porta inesorabilmente alla morte. È un metabolismo antropologico e vitale prima che economico: perché se è vero che un'azienda, una qualunque impresa produttiva e commerciale, non può fare a meno di misurarsi – principalmente se non esclusivamente – sul fatturato, è ancora più vero che nella nostra epoca la crescita economica

\* Franco Bolelli, filosofo e scrittore italiano.

è sempre più l'effetto collaterale di una crescita umana. Come diceva al suo marketing quel signore che ha dato al mondo tecnocomunicativo la forma di una mela mordicchiata, “non vendete prodotti, arricchite vite” (che sottintendeva che è arricchendo vite che si vendono poi più prodotti).

Non sto naturalmente dicendo che un'azienda – come del resto un essere umano – debba inseguire qualunque novità: facesse così, si snaturerebbe e basta. Non è di mutazioni che stiamo parlando, ma di reinvenzioni, di quel processo naturale per cui si lavora sul proprio carattere, sulla propria natura, sul proprio dna, depurandoli da tutto ciò che è ormai diventato un freno o un ostacolo o un residuo e immettendo tutto ciò che produce ed espande energia. Nel nostro mondo connesso e globale le distanze – tradizionalmente ampie e profonde – fra impresa imprenditoriale ed economica, impresa inventiva e progettuale, impresa umana e vitale si sono oggi accorciate come mai prima: guai a non tenerne conto. È in questo senso che un'evoluzione antropologica e vitale, un'evoluzione di valori e sentimenti, non è bella e buona ed eticamente superiore: no, è innanzitutto molto più vantaggiosa.

# Prima parte



## 1. Il cielo sopra Caltana

Dicono che il cielo sia uguale per tutti. Non importa dove ti trovi. È sufficiente alzare lo sguardo verso l'alto per vedere l'immensità del blu. In realtà non è proprio così. Come sempre cambiando prospettiva le cose assumono fattezze differenti. È così che se fossero le stelle ad osservare ciò che accade qui giù, vedrebbero situazioni, persone e storie di vita decisamente diverse.

È quello che è accaduto e tutt'oggi accade in un'area terrestre di contenute dimensioni, ma dalle sfaccettature uniche, tanto da renderla distinguibile e dal forte fascino, nonostante essa sia ai confini dei grandi centri urbani dove dovrebbero accadere le grandi cose.

Caltana è una frazione di un comune della terraferma veneziana. Il comune è Santa Maria di Sala. Meno di diciottomila abitanti e più di venticinque chilometri di distanza dalla Serenissima, già che sia una delle sue frazioni la escluderebbe in prima battuta da qualsiasi notorietà di merito. Se non fosse che la provincia di per sé rappresenta un laboratorio antropologico e quando poche vie, qual-

che abitazione e un campanile forniscono un'identità, l'appartenenza a questo luogo viene rivendicata e giustamente mostrata con un orgoglio che va decisamente al di là di un pizzico.

È una questione di personalità. Lo si avverte attraversando questo spazio. I campi che rintoccano il passar delle stagioni. Le abitazioni che non si erigono a più di due piani per non apparire in maniera eccessiva. I colori accompagnati da un filtro di umidità da trasportare l'intero paesaggio in una dimensione sognante, fino a far suscitare l'interrogativo "*ma Caltana esiste veramente?*". I dubbi vengono comunque ben presto fugati. È sufficiente fermarsi all'angolo di una via. Aprire gli occhi e ascoltare con il cuore. Due semplici movimenti in grado di far capire la personalità di questo luogo. Senza giudicare, ma per imparare i valori di una terra come questa.

In verità Caltana forse è sempre esistita. O almeno lo è da quando alcune persone hanno iniziato a viverla. Come nella rappresentazione di un'opera, sono i protagonisti a dar luce al luogo dove mettono in scena la propria storia. Ed è proprio dal vivere che poi si possono raccontare le cose. Caltana sicuramente si è modificata nel tempo. Non troppo però. Quanto basta per poter dire di essersi aggiornata senza perdere la sua anima. E questo è un dettaglio che fa la differenza. Può piacere o meno, ma il sapere che questo luogo rimane un riferimento per chi è nato qui è ciò che ti può permettere anche di lasciarlo, senza la paura

di perdere le tue origini, con la consapevolezza che quando tornerai, qualora tu lo voglia è sempre lì ad aspettarti fedelmente. Questo perché lui sa che, tra i due, quello che deve cambiare sostanzialmente sei tu.

La storia che vi stiamo per raccontare parte da una Caltana dei primi anni '50 per arrivare ai giorni nostri e chissà, magari tracciandone anche quello che sarà di lei domani. È un viaggio nel tempo. È soprattutto un viaggio tra ricordi ed emozioni. In queste pagine non troverete traccia di *“era meglio una volta”* oppure *“com'è difficile oggi”*. Ciò che vorremo fare è semplicemente farvi vivere una storia. Sullo sfondo c'è Caltana. Nella trama c'è il fare impresa. Tra le righe un percorso di crescita personale e professionale. Nell'intero libro dei protagonisti che piano piano andremo ad introdurvi non prima di ricordarvi che comunque il cielo sopra Caltana è diverso, perché in quel cielo non c'è un'unica stella che brilla.

## 2. Vivere e lavorare

Nell'utilizzo della lingua, che sia scritta oppure parlata, una preposizione al posto di una congiunzione può fare un'enorme differenza. Una differenza non solo di sintassi e di significato, ma pure di come la nostra mente interpreta la realtà. Non sono in antitesi “vivere per lavorare” o “lavorare per vivere”, come ben cantato dal gruppo *Lo Stato Sociale* sul palco del Teatro Ariston all'ultimo Sanremo, perché è quel “per” che non deve essere presente. È esso che dovrebbe essere sostituito dalla più comune delle congiunzioni. Quella “e” in grado di unire e non di contrastare.

L'affermazione del nostro io passa anche da qui. Noi siamo tante cose. Tra queste ciò che facciamo, che deve essere un di cui di ciò che si è. Nella migliore delle ipotesi il lavoro rappresenta l'espressione di un saper fare in coerenza con le proprie inclinazioni personali. In molti casi purtroppo è uno scambio del nostro tempo in favore di denaro. Tralasciando per un istante il valore simbolico che comunque ognuno di noi attribuisce al lavoro, è importante al fine della nostra storia capire che c'è stato un momento (per

alcuni ancora valido) che nemmeno quella congiunzione era presente. La vita è unicamente riconducibile alla nostra esistenza. Questo valeva per i nostri avi nati ai primi del '900, ma pure per le generazioni figlie di loro. È così che in un'Italia che vuole ricostruirsi dalle macerie, fisiche e non, di una Seconda Guerra Mondiale, l'unico modo per allontanarsi da quel passato è fare. Di fare ce ne è. E solo dal lavoro passa l'affrancarsi dalla povertà e l'avvicinarsi a quello che dovrebbe essere un mondo migliore.

Tutto ciò ora lo dobbiamo alla Caltana degli anni '60. Poco importa che tu abbia un'adolescenza da vivere. Ciò che è fondante è che tu lavori, guadagni e lavori. Non è questione di arricchimento, anche perché nella maggior parte dei casi si tratta di una pura chimera. È piuttosto un modo di lasciare una traccia della propria esistenza. I campi rappresentano la sussistenza. Sono pregni del sudore fatto cadere da chi ci ha trascorso intere giornate. Sono il perfetto habitat dove il fare di uomini affonda le proprie mani nell'essenza della vita: la madre terra.

Ma questo fare inizia a prendere altre forme. Dai campi si sposta anche in botteghe, principi di impresa e attività diversificate, dove l'uomo incontra anche le macchine e attraverso esse produce, realizza e soprattutto fa. C'è chi lascia la propria terra per raggiungere la fabbrica. C'è chi fa di necessità virtù, imparando un mestiere. Operaio o artigiano che sia, rimane comunque un'unica grande regola: lavorare.