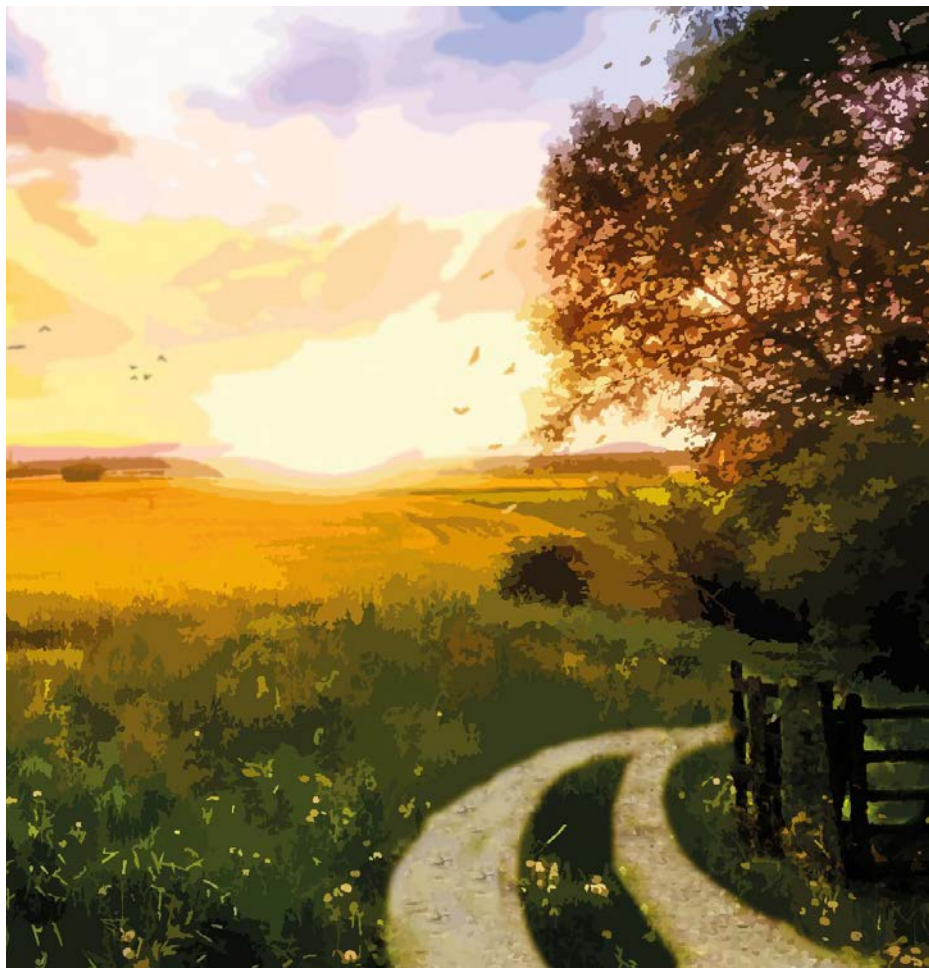


Andrea Bettini

Renzo Comacchio

# CRESCERE, ESSENDO



Prefazione di Paolo Gubitta

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



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

Renzo Comacchio

# **CRESCERE, ESSENDO**

Prefazione di Paolo Gubitta

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 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

---

<b>Prefazione</b> di Paolo Gubitta	pag.	7
<b>Introduzione</b> di Renzo Comacchio, Andrea Bettini	»	11
 <b>ORE 4:45</b>		
1. Oggi cosa devo fare?	»	17
2. Fieri di essere figli di questa terra	»	23
3. Il senso del lavoro	»	29
4. Il come si raggiungono certi risultati	»	35
5. Mettersi all'opera	»	41
 <b>ORE 5:15</b>		
6. Da dove partire	»	47
7. Responsabilità e coraggio	»	51
8. Tutti a bordo	»	57
9. Un primo cambio di passo	»	61
10. Andare oltre	»	65
 <b>ORE 5:45</b>		
11. Mettere fuori la testa	»	71
12. Siamo sulla buona strada	»	75
13. Rinunce	»	79
14. È il nostro tempo	»	83

**ORE 6:00**

15. Siamo qui	pag.	89
16. Una crescita continua	»	93
17. Nonostante tutto	»	97
18. Binari	»	101
19. Benvenuto futuro	»	105

<b>Ringraziamenti</b>	»	109
-----------------------	---	-----



PREFAZIONE  
DI  
PAOLO GUBITTA\*

**Quarantenni purosangue.** Ci sono tante ragioni per leggere questo libro, ma ce n'è una che prevale su tutte: in queste pagine, si specchiano i *valori* e lo *stile* della generazione imprenditoriale oggi *sessantenne*, che ha accompagnato il nostro Paese al cambio di secolo e all'ingresso nel terzo millennio.

Sono le persone che erano *ventenni* nel 1982, quando l'Italia spensierata vinceva i mondiali di calcio in Spagna.

Erano *trentenni* nel 1992, quando Mani Pulite spazzava via la classe politica che aveva accompagnato il Paese nella sua crescita internazionale.

Erano *quarantenni* nella pienezza della loro carriera imprenditoriale quando ne succedettero di tutti i colori: prima la bolla delle *dot-com*, quel fenomeno speculativo sviluppatosi tra il 1997 e il 2000 quando, a partire dal 10 marzo 2000, l'indice NASDAQ iniziò la sua discesa e fece scoppiare la bolla; poi, l'ansia per i rischi del *Millennium Bug*, quel difetto informatico che avrebbe potuto mandare in tilt i sistemi di elaborazione dati al cambio di data tra il 31 dicembre 1999 e l'1 gennaio 2000; quindi, lo shock degli attentati alle *Torri Gemelle* dell'11 settembre 2001, che cambiò per sempre la geopolitica e le relazioni anche economiche tra i Paesi del mondo; infine, dall'1 gennaio 2002, il passaggio

\* Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Family Business all'Università di Padova, Direttore scientifico Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari (CEFab) di CUOA Business School.

all'Euro e l'addio al paracadute delle svalutazioni competitive della lira per ridare fiato all'economia nazionale invece di risolvere i problemi strutturali del Paese.

Chi in quegli anni ha saputo tenere la barra dritta a fronte di tutti questi fenomeni merita di avere il titolo di *puro-sangue*.

**Renzo e i suoi fratelli.** L'esperienza imprenditoriale di Renzo Comacchio, insieme ai fratelli Pasqualino e Patrizio, inizia nel 1986, quando Renzo di anni ne ha quasi 27 e quindi è *quarantenne* proprio nel momento in cui il mondo entra nel terzo millennio.

Sono partiti non da un garage ma da una stalla. Da quei giorni del 1986 ne hanno fatta di strada e oggi l'azienda è una realtà che porta le sue macchine, da quelle per le fondazioni a quelle per le miniere, in tutto il mondo.

**Valori.** Fate come me: contattati. Contate quante volte compaiono le parole *Tempo* (al singolare e al plurale) e *Terra* (anche nella variante *territorio*): 53 e 32. Leggendo il libro, vi resterà impresso l'eco di questi termini.

Lo scandire del tempo, a dire il vero, è anche impresso nella struttura del libro, ma non è a questo aspetto che mi riferisco. Le parole di Renzo non lasciano indifferenti: nelle prime pagine scrive di aver «*sempre avuto un rapporto di stima e complicità con il tempo*», mentre nelle ultime parla del «*tempo dedicato al lavoro. Quello non altrettanto vissuto con la mia famiglia*». In mezzo, ci sono una serie di episodi e di aneddoti («*Per chi rispetta e onora il tempo come me, "vedremo" è un'offesa*») che qualificano l'impegno di una generazione imprenditoriale per dare valore (non solo economico) al tempo.

Anche l'attaccamento alla terra (quella da coltivare e da osservare) e al territorio (quello in cui si vive e si cresce) sono una costante nella narrazione che ci fa Renzo, che spiega

l'impegno e l'attenzione che l'azienda nel corso degli anni ha profuso per lo sviluppo di iniziative sociali a favore della collettività.

**Stile.** Un altro tema ricorrente in tutto il libro (compare 10 volte) è l'importanza di *prendersi cura*: delle cose, della terra, delle «*nostre persone*».

Oggi, con i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU, è *abbastanza comune sentir parlare di iniziative finalizzate a generare un benessere che non si vede nel conto economico delle imprese ma nella qualità della vita delle persone* che lavorano dentro l'impresa o che ci vivono attorno. Renzo, insieme a Pasqualino e Patrizio, hanno impresso questo stile all'intera esperienza imprenditoriale, dicendoci che in tutte le fasi dello sviluppo aziendale si possono trovare i modi adeguati per *rendere grazie*.

**L'ordine del tempo.** Come ci ricorda il fisico Carlo Rovelli, il tempo non scorre in modo uniforme, ma può accelerare o rallentare a seconda del luogo in cui ci si trova (montagna o pianura).

Vien da dire che Renzo abbia trascorso tutta la sua vita in pianura, dove c'è meno tempo per fare le cose e chi è spinto dal desiderio di «*voler lasciare un segno*» e dal sano principio, ancora così diffuso nel nostro territorio, secondo cui «*lavorare era il modo per onorare la propria esistenza*» deve correre, correre, correre.

Nel libro, ci sono alcuni passaggi in cui Renzo, con il senno di poi, rileva che avrebbe potuto gestire in modo diverso la ricerca di un equilibrio tra sfera professionale e vita privata: «*Se penso che a 43 anni ho fatto le mie prime vere ferie. Era il 2002, lo ricordo benissimo perché è stata la prima volta che mi sono preso un intero mese durante il quale ho staccato veramente*».

In realtà, ogni epoca imprime i suoi stili di vita e non c'è nulla, ma proprio nulla, da recriminarsi: basterà salire in montagna dove, ci dice la fisica, avremo più tempo a disposizione.

Prendetevi tempo e spazio per leggere il libro!

# INTRODUZIONE

---

## **Il perché di questo libro**

Mi sono chiesto se fosse il caso di farlo. Come la cosa sarebbe stata interpretata dagli altri. Perché di rischi, nel mettere su carta la propria storia, ce ne sono. Si può essere additati di egocentrismo. Si può rischiare di ritrovarsi impreparati. Perché raccontare di sé è comunque un mettersi a nudo. E per persone come me, comunque riservate e con un carattere introverso, che alle parole preferiscono i fatti, mettere su carta gran parte della propria vita può diventare uno scoglio insormontabile da scalare.

Poi però mi sono ascoltato. Ho fatto decantare i miei pensieri. Ho cercato di capire qual era questa esigenza che il cuore mi sussurrava. Sì il cuore, quell'organo che ci fa vivere e i cui battiti si modificano al provare delle emozioni. Quei battiti che ho dovuto decodificare, così come si faceva quando venivano trasmessi i primi messaggi a distanza con l'alfabeto Morse e fatto questo, ho capito quale era questa urgenza. Comunicare ciò che non ero mai riuscito a dire. Cercare di far capire a distanza di anni il perché di un mio comportamento. Ringraziare tutti coloro che mi avevo permesso di realizzare un sogno. Chiedere scusa alle persone più vicine a me, che quello stesso sogno, ha fatto allontanare.

Inoltre c'è un'altra cosa. La storia di un'impresa nasce con i suoi fondatori, ma si evolve insieme a tutte le persone

che giorno dopo giorno ne fanno parte. Era il giusto momento di raccontare il passato affinché questo potesse essere da guida per la costruzione del futuro. Un passato nel quale non si deve rimanere imprigionati, ma divenire fedele custodi di quei valori sui quali si possa tracciare serenamente le coordinate per proseguire il viaggio, perché di questo si tratta, di un viaggio in cui ognuno può esserne un protagonista.

Man mano che le parole prendevano forma sulla carta, capivo che era giusto ascoltare quello che il cuore mi aveva sussurrato. Più mi inoltravo nella profondità di questa storia, più mi era chiaro il percorso intrapreso, le scelte fatte, i traguardi raggiunti e pure gli errori commessi. È stato come salire sulle montagne russe delle emozioni: felicità, timori, gioie e frustrazioni. Perché forse è proprio questo ciò che accade nell'esistenza di ognuno noi. L'alternarsi degli stati d'animo è ciò che ci fa capire che stiamo vivendo, perché è questa la cosa fondamentale: cogliere tutti quei frammenti di emozioni per farne il manoscritto del proprio personale racconto.

Naturalmente per fare questo lavoro ci vuole anche qualcuno che abbia quella capacità di ascolto e la delicatezza nell'accompagnarti in questo viaggio nel tempo e tra le emozioni. Io l'ho trovato, ma lascio a lui che si presenti nelle prossime righe.

Intanto se state leggendo questa introduzione vuol dire che da questo momento il libro è vostro e sono vostre le emozioni che mi auguro potrà suscitervi. Buona lettura.

*Renzo Comacchio*

## Appunti di un nuovo viaggio

Eccomi qua, ancora una volta ad iniziare un nuovo viaggio. Dovrei essere abituato a queste partenze, ma poi alla fine mi rendo conto che non ci si può (fortunatamente) fare l'abitudine a quello che chiamo "*processo di ricostruzione dell'anima di un'impresa*". È qualcosa di troppo profondo. È qualcosa di unico, come lo sono le storie delle imprese. Non ne esiste una uguale all'altra. Possono esserci delle similitudini. Punti di comunanza. Ma l'unicità è garantita. È garantita perché un'impresa è un organismo vivente composto da tante cellule che non sono altro che le persone che la compongono. Quindi se sono le persone che fanno la differenza, sono loro stesse che ne costituiscono quello che potremo definire il genoma e quindi il patrimonio genetico di un'impresa. Patrimonio che si arricchisce di quello che è il sistema valoriale di un'organizzazione aziendale, che nel suo insieme ne definisce l'identità.

Quando ho incontrato Renzo Comacchio la prima volta, non sapevo ancora quale fosse la storia che mi avrebbe condiviso, nonostante ciò però ho avuto subito una positiva sensazione. Se avessi accettato l'incarico di scrivere con lui questo racconto ne sarebbe uscita sicuramente una bella storia. Questa sensazione era dovuta a due fattori che sono emersi fin da subito. Da un lato lo spessore umano di Renzo. Persona onesta, sincera ed entusiasta della vita. Dall'altro è che nonostante la soggettività del racconto sia sua, emerge costantemente un "*noi*" riferito all'impresa. Cosa non scontata. Sfumatura dall'elevato valore, almeno per me, che rimango costantemente affascinato da cosa una squadra, un team di persone riesca a fare credendo nel medesimo progetto, che forse sarebbe più corretto chiamare sogno.

Sono stati diversi gli incontri fatti in azienda con Renzo. Ci trovavamo di prima mattina. Nessuno sapeva chi fossi, anche perché ho mantenuto il riserbo che mi aveva chiesto Renzo relativo alla stesura di questo manoscritto. Nonostante ciò, più incontravo Renzo, più iniziavo a conoscere le persone che lavoravano in Comacchio. Senza entrare in relazione con loro, ne carpivo gli sguardi, facevo mie alcune parole mentre le incrociavo per recarmi dal loro presidente. Mettevo in fila le parole che Renzo mi diceva parlando delle persone che animavano quella impresa e io ne ricevevo continue conferme guardandomi attorno. C'era una totale coerenza tra ciò che mi raccontava Renzo e ciò che vedevo con i miei occhi. Non so se la Comacchio sia l'impresa più bella del mondo, so solo che ho toccato con mano cosa vuol dire essere un'azienda costituita da straordinari professionisti e bellissime persone, in cui quel "bellissime" sta proprio in quelle coordinate, quei valori o come direbbe Renzo quei "binari" che questa azienda ha fin da subito condiviso con tutti coloro che ne fanno parte.

Dico sempre che raccontare la storia di un'impresa per me è una vera fortuna. Questo perché c'è un processo di osmosi che si crea tra me e le persone che ne fanno parte, in cui io cerco di dare tutto me stesso nel raccontare al meglio la loro storia e allo stesso tempo da tutti loro ricevo un bagaglio di umanità che mi gratifica per ciò che ho deciso di intraprendere ormai da diversi anni.

Non voglio dilungarmi ulteriormente per lasciarvi andare alla lettura di questa storia, che da oggi sento anche mia. Dopo che avrete terminato il libro, se vi va di dividerne le sensazioni mi farebbe molto piacere. Questa è la mia mail radiobet@gmail.com. Grazie!

*Andrea Bettini*



ORE 4:45





## Riflessione #1

# Oggi cosa devo fare?

*Perché le cose non accadono mai da sole*

Mancano esattamente cinque mesi, poi saranno 63. Sarà forse anche per questo che oggi mi sono alzato con un pensiero in più. Ho sempre avuto un rapporto di stima e complicità con il tempo. Ne riconosco il valore, non tanto come calendario da sfogliare, bensì come modalità per onorare la nostra esistenza. Creando valore. Il nostro impatto sul mondo, che non può che essere positivo. Facendo al meglio ciò che sappiamo fare. Con impegno, dedizione e determinazione. Crescendo ogni giorno di più. Come uomo e come imprenditore. D'altronde è questa la strada che ho scelto di percorrere. Fare impresa. Questo vuol dire essere parte di un processo evolutivo, in cui il come facciamo le cose è ciò che ci differenzia dagli altri. Non tanto per essere migliori, ma per condividere ed espandere i nostri valori. Ciò in cui crediamo. Ciò che ci ha permesso di arrivare fino a qui e di dare sostanza al nostro lavoro.

Quindi il pensiero di questa mattina non ha nulla a che fare con la malinconia per un nuovo anno che si va ad aggiungere. È piuttosto un qualcosa in più che si completa al mio modo di essere. Pensare, pianificare e agire. Ecco se questo è il *modus operandi*, in questo nuovo giorno di maggio ci aggiungo un altro elemento: si può continuare a crescere essendo sempre da esempio? Non è nemmeno una domanda la mia. È una condizione che mi ha da sempre accompagnato e che vorrei rimanesse un punto fermo per questa impresa.

Esempio per chi? Innanzitutto per tutte le persone che lavorano con noi. Negli anni siamo riusciti a creare un ambiente di lavoro che in molti ci invidiano. Il sentirsi bene. È questo al quale abbiamo sempre puntato. Avere persone che possono esprimere tutto il loro potenziale. In pieno rispetto degli altri. Alla ricerca di una continua condivisione. Questo non vuol dire che da noi non ci siano problemi o tensioni. Questo significa che da noi tutti cercano di creare le condizioni migliori per affrontare e superare gli ostacoli che sono parte integrante del lavoro. È pur sempre una questione di atteggiamento. Il nostro, e quando dico nostro intendo quello che abbiamo sempre cercato di diffondere è un atteggiamento costruttivo. Un atteggiamento basato sul confronto, sul rispetto e con la volontà comune di non lasciare questioni insolute, consapevoli che c'è un allineamento valoriale che ci accomuna e un desiderio di scrivere tutti insieme i nuovi capitoli della storia di questa azienda.

Un esempio per il territorio dove operiamo. Sarà che le mie origini sono legate alla terra, alle stagioni, al lavoro nei campi, ho sempre tenuto ben presente il significato di cosa di prezioso un territorio ci può restituire se trattato bene. Il prendersi cura delle cose. Questo nonostante negli anni poi sia passato dall'agricoltura all'industria, è sempre stato un mio mantra. Prendersi cura delle cose e naturalmente delle persone che fanno parte di una comunità. Sono cresciuto in un ambiente dove tutti eravamo pronti a darci una mano. È una regola non scritta che mi hanno tramandato i miei genitori. È uno dei binari che ha sempre percorso la nostra azienda. Attenzione al territorio. Attenzione per le persone che lo vivono.

Ho sempre creduto che fare impresa avesse una funzione sociale oltre che economica. Creare un'azienda è come creare una nuova fonte di luce. E la luce è vita. Ecco, un'orga-

nizzazione aziendale oltre che essere un organismo vivente in grado di generare valore, deve essere un organismo in grado di illuminare diffondendo benessere, generando ricchezza economica e sociale. Le famose tre P di cui oggi tutti parlano (Persone, Pianeta e Profitto) sono intrinseche nella nostra azienda da sempre. Perché noi arriviamo da lì. Da una cultura che alcuni definiscono contadina per sminuirne il valore, ma che invece racchiude l'essenza del perché si fanno le cose. Una cultura che parte dal buon senso e arriva a sottolineare come ogni cosa sia interconnessa. Dove l'etica ha ancora una ragione di esistere e la persona è vista come individuo unico ancor prima che un ruolo da rivestire. Il tutto alla ricerca di equilibrio continuo. Così com'è la natura. Così come dovrebbe essere ognuno di noi.

Con questo nuovo pensiero che mi accompagna nel risveglio, mi reco in cucina a prendermi il caffè. È un rituale. L'atto che mi certifica che una nuova giornata sta per iniziare. Con la tazzina fumante in mano mi porto all'esterno e qui, lascio che i miei pensieri si abbandonino all'ambiente circostante. Non è una forma di meditazione la mia. Più che altro è un dare e avere. Un mettere in circolo le emozioni. Programmando la giornata. Assaporando ciò che la natura ci regala. I profumi delle piante. Le luci dell'alba. I suoni di un risveglio. È in questa trasmissione tra me e l'ambiente che inizia il mio nuovo giorno.

*“Oggi cosa devo fare?”* è questa la domanda che mi rivolgo. In quel devo fare non ci sono solo gli impegni di una giornata di lavoro. In quel devo fare c'è tutto me stesso. Ci sono io. Forse parrà strano che utilizzi il verbo dovere in questa mia domanda. Però ho sempre creduto che una forma di autodisciplina una persona pur sempre deve darsela. Le cose non accadono mai da sole. Se avessi aspettato che i miei sogni si realizzassero rimanendo comodo a ca-