

IMPRENDITORIALITÀ UN CONCETTO DI VITA

Sommario

1.	Emanuele Centonze senior: un visionario?	3
2.	PMI ruolo nell'economia svizzera.....	4
3.	PMI e società di famiglia.....	4
4.	Società di famiglia nell'economia di mercato	4
5.	Il vantaggio competitivo dell'impresa familiare.....	4
5.1.	La doppia responsabilità del Management	5
5.2.	L'imprenditore non può gettare la spugna in situazioni avverse	5
5.3.	Orizzonti temporali e remunerazione degli investimenti.....	5
5.4.	Orientamento alle visioni.....	5
5.5.	Passione e identificazione dei collaboratori	5
5.6.	Concetto di vita.....	6
6.	Le ricette per la strategia di ECSA	7
6.1.	Sfide in un mondo in evoluzione	7
6.2.	Creazione di valore in ECSA.....	7
6.2.1.	Penetrazione del mercato.....	7
6.2.1.1.	Ticino.....	7
6.2.1.2.	Desio.....	7
6.2.2.	Sviluppo di nuovi mercati regionali con i prodotti e servizi attuali.....	8
6.2.2.1.	Romandia.....	8
6.2.2.2.	Flawil.....	8
6.2.2.3.	Sistemi di manutenzione.....	8
6.2.3.	Diversificazione pura (nuovi segmenti industriali in nuovi mercati regionali e nuovi clienti) 8	
6.2.4.	Sinergia di mercato: offerta di nuovi servizi, nuove linee di prodotto e assortimenti alla clientela attuale.....	8
6.3.	Disposizione al rischio e voglia di crescere.....	8
7.	Il segreto dell'equilibrio	9
7.1.	Equilibrio con il mercato	9
7.2.	Equilibrio degli obiettivi.....	9

7.3. Equilibrio in famiglia	10
8. Last but not least.....	10

1. Emanuele Centonze senior: un visionario?

Emanuele Centonze sr è stato formato a una scuola di gesuiti, ma decide poi, per fortuna nostra, di non diventare sacerdote.

La proprietà di vigneti lo porta a commerciare il vino del Salento ed è con questa attività che conosce la famiglia Corti di Balerna, che gli permette di emigrare in Svizzera nel 1906, all'età di 23 anni.

Curioso ed intraprendente si sposta a Zurigo per apprendere il tedesco, dove lavora un anno in una drogheria.

Dopo qualche esperienza lavorativa alla ditta di spedizione Zürcher e alla Fernet Branca di Chiasso, il 17 settembre 1913 fonda la sua ditta individuale. Emanuele sr inizia con la rappresentanza della Emil Scheller di Zurigo (ceduta alla UNIVAR) e della Ettore Prospero di Milano, una ditta specializzata in aromi (che oggi non esiste più), ed è attivo nel commercio all'ingrosso di aromi e di prodotti chimici.

Per 46 anni è un esempio di passione e tenacia. Crea l'immagine e la cultura della ECSA. La sua forte personalità gli permette di affrontare con successo le vicissitudini di due guerre mondiali. Anche nelle avversità non molla mai, la sua voglia di fare e il suo coraggio permettono grossi investimenti: il deposito di Balerna, il palazzo Centonze a Chiasso, il palazzo Belsito a Paradiso e la costituzione della Centonze Italiana. Le sue decisioni strategiche si orientano sul lungo termine e rispecchiano una voglia di crescere e di assumersi responsabilità.

Emanuele Centonze sr ha basato la sua imprenditorialità su un'idea sicuramente non visionaria, ma orientata a creare un plusvalore per i clienti. Un'idea orientata ad un mercato in evoluzione che chiedeva soluzioni di approvvigionamento, che ha perseguito con grande determinazione riuscendo a cogliere le sempre nuove richieste del mercato.

La lungimiranza ed un orientamento di lungo respiro fanno il successo della ECSA che ha saputo adattare il proprio modello di business alle mutate esigenze dei mercati.

2. PMI ruolo nell'economia svizzera

Le PMI svolgono un ruolo fondamentale nell'economia svizzera. Esse rappresentano nel 2008 più del 99% delle aziende e i 2/3 dei posti di lavoro.

Le PMI occupano 3.3 MIO persone.

Delle 310'000 imprese in Svizzera 272'000 pari al 88% sono imprese di famiglia.

3. PMI e società di famiglia

Dietro le società di famiglia ci sono famiglie di imprenditori che, generazione dopo generazione, si focalizzano su un progetto imprenditoriale comune. L'inizio è caratterizzato da uno spirito pionieristico o da una visione per un prodotto o servizio innovativo¹. Una famiglia di imprenditori è forzosamente legata alle proprie radici ed è caratterizzata da forti interdipendenze famigliari e dal contesto sociale nel quale è inserita. I valori si basano sulla **tradizione**, la **continuità**, **l'equità**.

4. Società di famiglia nell'economia di mercato

Le società di famiglia vivono le stesse sfide competitive di tutti i partecipanti in un mercato globale, non godono di nessun privilegio.

La cura delle tradizioni non deve limitare la libertà d'azione imprenditoriale e l'agilità nel reagire ai cambiamenti sempre più veloci dei mercati globali.

Fermezza e flessibilità due valori **antitetici** devono essere costantemente bilanciati. Ci confrontiamo con una "**missione impossibile**"?

Se il bilanciamento non funziona più, tutti i valori e i vantaggi competitivi sono a rischio. L'arte della "società di famiglia" sta nel bilanciamento continuo del network famigliare con la realtà esterna.

5. Il vantaggio competitivo dell'impresa familiare

La letteratura vede il vantaggio competitivo delle imprese di famiglia nei seguenti fattori:

¹ Philipp Sieger & Thomas Zellweger in Co. Mit CS Von Familien Unternehmen zu Unternehmer Familien S.4

5.1. La doppia responsabilità del Management

La direzione nelle PMI è affidata di regola a membri della famiglia, che garantiscono **l'identificazione con l'impresa**. Essi sono responsabili per l'azienda da un lato e dall'altro per la famiglia, che mette a disposizione il capitale. L'attenzione per il capitale proprio è più marcata che in una *public company*. L'attribuzione delle risorse e le decisioni di investimento devono essere più ponderate.

5.2. L'imprenditore non può gettare la spugna in situazioni avverse

L'imprenditore crede nella propria missione e ben difficilmente si arrende alle difficoltà. L'imprenditore ha meno vie d'uscita rispetto a un manager una volta fatta la scelta, anzi spesso non ha vie d'uscita "tout court" in quanto tutto la sua fortuna è legata all'impresa ed è connessa alla famiglia.

Non è così per i Manager, che sovente affrontano situazioni che non hanno creato o a loro volta partono senza vedere e senza dover rispondere delle conseguenze del proprio agire.

5.3. Orizzonti temporali e remunerazione degli investimenti

L'orizzonte temporale è differente e determinante: l'imprenditore è confrontato con un progetto di vita, con i valori tramandati dall'impresa di famiglia; il Manager ha una progettualità di più **corto respiro** e si orienta verso soluzioni più opportunistiche, in quanto è misurato più sul corto che sul lungo periodo. L'imprenditore si orienta tendenzialmente di più al riconoscimento del suo servizio da parte del mercato e in genere si "**accontenta**" di una remunerazione del capitale sensibilmente più bassa. La reputazione nel contesto sociale compensa in parte una remunerazione del capitale meno spinta.

5.4. Orientamento alle visioni

La visione è una "*shared value*" della famiglia, un'aspirazione di lungo respiro, il sogno del fondatore crea i valori della famiglia e dell'azienda.

La visione si concretizza in cultura che per avere successo deve continuamente trasformarsi. La storia e le esperienze del passato aiutano a trarre conclusioni e danno fiducia per affrontare le sfide del futuro.

5.5. Passione e identificazione dei collaboratori

L'**autenticità** e l'**entusiasmo** dell'imprenditore e la **voglia di assumersi responsabilità** sono fattori rilevanti che motivano i collaboratori .

Solo in combinazione con la trasmissione di fiducia e la concessione di ampi spazi di manovra ai collaboratori si innesca un **circolo virtuoso** che garantisce un

capovolgimento della formazione di battaglia: non più re o condottieri alla testa delle truppe, ma **un'unità di combattenti** (*battle knights*) **che singolarmente conoscono e condividono gli obiettivi** da raggiungere.

L'identificazione dei collaboratori è più semplice da raggiungere in un'impresa di famiglia, rispetto a una *private equity* o a una multinazionale.

5.6. Concetto di vita

L'imprenditore trova la sua motivazione nel soddisfare un bisogno del mercato. È più il riconoscimento da parte del mercato e meno il raggiungimento di obiettivi economici che lo stimolano.

Il successo economico è fattore sì importante per poter continuare, ma non è mai l'innescò decisivo.

6. Le ricette per la strategia di ECSA

6.1. Sfide in un mondo in evoluzione

Soprattutto per le imprese di famiglia si pone la problematica di assicurare nel tempo, generazione dopo generazione, i potenziali di successo.

Questi potenziali non sono mai stati né stabili né garantiti. Ma la costellazione attuale non ha mai confrontato le PMI in generale e la ECSA in particolare con un corollario di sfide così impegnative e esistenziali. Alle sfide ineluttabili del mercato si aggiungono quelle dettate dallo Stato, nel contesto della protezione del consumatore e dell'ambiente.

I vari imprenditori che hanno operato in ECSA sono stati all'altezza delle sfide e sono riusciti a mantenere la società in equilibrio e su un percorso virtuoso di crescita.

6.2. Creazione di valore in ECSA

La creazione di valore in ECSA ha origine dal *Know How* acquisito, dalla conoscenza delle fonti d'acquisto, dalla conoscenza dei segmenti industriali, dei mercati regionali e meno dalle tecnologie. Così facendo ECSA ha evitato, salvo qualche eccezione, di avventurarsi in situazioni di diversificazione non supportate dal *know how* aziendale. Ciò fa della scelta di innovazione un rischio più calcolabile, ma il rischio resta comunque.

Le scelte di sviluppo di ECSA negli ultimi 30 anni sono state sviluppate in ripetuti seminari intesi a discutere e ridiscutere le opzioni strategiche.

Le opzioni strategiche sono state:

6.2.1. Penetrazione del mercato: nei mercati attuali con i prodotti/servizi attuali

6.2.1.1. Ticino

In Ticino con l'aggiudicazione delle aree di servizio di **Coldrerio con Porta Ticino Easy stop SA**

6.2.1.2. Desio

In Italia con l'investimento nella nuova sede a Desio nel 2006.

6.2.2. Sviluppo di nuovi mercati regionali con i prodotti e servizi attuali

6.2.2.1. Romandia

Investimento in Romandia con la creazione di 10 stazioni di servizio, a partire dal 2007.

6.2.2.2. Flawil

La scelta di investire a **Flawil** nel 2011 è lo sforzo di **industrializzare le soluzioni di successo già realizzate in Ticino**, proponendole in altre regioni..

6.2.2.3. Sistemi di manutenzione

Creazione della Business Unit “Sistemi di manutenzione” nel 2005 che opera in **tutta la Svizzera** e non solo in Ticino.

6.2.3. Diversificazione pura (nuovi segmenti industriali in nuovi mercati regionali e nuovi clienti)

Introduzione di nuove Aree d’Azione Cosmetica e Detergenza sia in Svizzera che in Italia.

6.2.4. Sinergia di mercato: offerta di nuovi servizi, nuove linee di prodotto e assortimenti alla clientela attuale

la Business Unit “**Sistemi di Manutenzione**”, offre **nuove soluzioni** ai clienti esistenti delle materie prime dell’energia, dell’artigianato e delle economie collettive, in tutta la Svizzera

1. la gestione dei rifiuti speciali (anche da Flawil)
2. l’e-commerce per l’approvvigionamento della protezione individuale,
3. attrezzature e strumenti per la sicurezza e la protezione dell’ambiente
4. linea di lubrificanti Castrol per “Industry e Heavy Duty” che ECSA rappresenta in tutta la Svizzera
5. corsi per la sicurezza (Svizzera tedesca)

6.3. Disposizione al rischio e voglia di crescere

La voglia di crescere è forte alla ECSA. Il rischio non è visto come una **decisione temeraria**.

Il rischio è calcolato e affrontato nell'ambito dello sviluppo della strategia aziendale e della pianificazione finanziaria. Le così dette "occasioni" sono colte se rientrano nel quadro strategico. **Le scelte sono sempre inevitabili, il non scegliere è anche una scelta.**

Per una PMI come la ECSA l'investimento strategico **nel solo *business development*** di più di **46 MIO CHF in 11 anni** rappresenta uno sforzo non indifferente, che ha richiesto un impegno straordinario da parte di tutti i quadri.

Senza di loro nulla poteva essere fatto ed è a loro che voglio esprimere in questa occasione la mia gratitudine. Senza la condivisione da parte loro di queste scelte il tutto sarebbe rimasto un sogno.

Con questo ciclo di investimenti si chiude la missione della terza generazione che a breve cederà il timone alla IV.

7. Il segreto dell'equilibrio

Per riassumere, il successo di **una società di famiglia** è garantito da un costante bilanciamento tra 3 elementi:

- il riconoscimento sul mercato,
- la sostenibilità degli obiettivi,
- l'equilibrio in famiglia.

7.1. Equilibrio con il mercato

L'impresa deve guadagnarsi giornalmente l'accettazione sul mercato, deve soddisfare bisogni veri in mercati oggi sempre più volatili in un contesto di concorrenza dettato da una crescente concentrazione e da una burocrazia imposta dallo Stato che favorisce i più grandi a scapito delle realtà medio piccole.

7.2. Equilibrio degli obiettivi

Gli obiettivi imprenditoriali risultano in questo contesto da un MIX :

- 7.2.1. sostenibilità della visione nel lungo periodo (fare le cose giuste),
- 7.2.2. salvaguardia dell'indipendenza,
- 7.2.3. garanzia di poter essere sempre in condizione di agire,
- 7.2.4. controllo della liquidità,
- 7.2.5. sufficiente redditività nel lungo periodo.

7.3. Equilibrio in famiglia

Mantenere l'equilibrio in famiglia è decisivo per poter mantenere continuità e controllo dell'azienda.

Questa è l'ulteriore sfida che va affrontata, soprattutto in fase di cambio generazionale. Anche questo compito va pianificato per tempo, nel modo più razionale possibile. Raggiungere un consenso non è sicuramente facile, ma è un compito che va affrontato.

Il fatto che le società di famiglia non abbiano sovente sufficiente capitale al di fuori dell'impresa non facilita certo il compito. Una buona soluzione per l'impresa e per la famiglia è la maggiore soddisfazione per l'imprenditore che lascia il timone, ed è quello che sto preparando da qualche anno.

8. Last but not least

Dietro un bravo manager o un bravo imprenditore c'è sempre una donna forte. **Una forte competizione intellettuale tra le mura domestiche è la base dello sviluppo di coppia.** Solo così entrambi sono stimolati per dare il massimo delle loro potenzialità. E così è stato tra me e Geni. Se Geni ha ottenuto le più grandi soddisfazioni nel suo lavoro da indipendente, dopo aver fermamente optato per fare la mamma, lo deve un po' a me che l'ho spinto. Viceversa se non fossi stato stimolato, così come lo sono stato, oggi sarei ancora un consulente aziendale immerso nello sviluppo di concetti teorici, che altri imprenditori dovrebbero realizzare. Non è andata così grazie a te Geni!