Casi e Studi d'Impresa

David Corsini

IMPRENDITORI CHE DIVENTANO MANAGER

Vendere la tua azienda ti cambierà la vita. Ed è proprio così, ma non come pensavi

Prefazione di Roberto Re



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

David Corsini

IMPRENDITORI CHE DIVENTANO MANAGER

Vendere la tua azienda ti cambierà la vita.
Ed è proprio così, ma non come pensavi

Prefazione di Roberto Re

FrancoAngeli

Copyright © 2021 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****.*

Indice

Prefazione, di *Roberto Re*	pag.	9
Perché questo libro?	»	13
1. Si comincia	»	19
2. Senza stipendio	»	27
3. La prima maratona	»	36
4. La robotica	»	43
5. Una collezione di Harley	»	53
6. Da zero a due	»	61
7. Da due a centocinquanta	»	67
8. L'equivoco dei fondi	»	86
9. Pellegrinaggio in Silicon Valley	»	95
10. Da centocinquanta a zero	»	114
11. È come vendere un figlio	»	125
12. Diventare manager	»	138
13. Un futuro	»	147
Il progetto ICDM - Imprenditori Che Diventano Manager	»	151

Non abbiate paura dei momenti difficili,
è da lì che nascono le cose migliori.

Rita Levi-Montalcini

Ai miei figli, qui c'è vostro padre

Prefazione

di *Roberto Re*

Nelle pagine che state per leggere c'è la storia di un imprenditore che conosce alla perfezione l'importanza dei valori, quella forza capace di condizionare l'andamento della nostra vita e che, al pari di una bussola interna, giorno per giorno seguiamo inconsciamente.

In un mondo in piena rivoluzione sociale, culturale ed economica, ognuno di noi è inevitabilmente costretto, giusto per usare un'espressione cara all'autore di questo libro, a "mettersi in bolla". Chi non è in grado di affrontare produttivamente il cambiamento è destinato a vivere in un limbo, attorniato da paure, frustrazioni, delusioni e rovesci improvvisi. Non è certo il caso di David Corsini, un imprenditore che ha capito l'importanza di fare tesoro dei propri errori. E che in una fase storica particolare ha pensato fosse giusto diffondere un messaggio ai lettori.

La sua è una storia difficile e complessa, come spesso erano difficili e complesse le storie delle migliaia di imprenditori che ho avuto il piacere (e in certi casi la fortuna) di conoscere in questi trent'anni di attività di formazione e consulenza. In Italia l'imprenditore è, molto frequentemente, un artigiano evoluto – quasi sempre di altissima eccellenza – innamorato del suo prodotto e mentalmente incline a svolgere tutte le mansioni in prima persona.

Questo aspetto, che ci contraddistingue nel mondo e ci posiziona ai primi posti per creatività e intelligenza d'impresa, diventa limitante quando il mondo intorno cambia e le sinergie e la condivisione diventano fondamentali. Già prima della pandemia, nell'era delle reti digitali e delle imprese smart, il pianeta aveva iniziato a rimescolare i vecchi schemi mentali, per cercare di adattarsi a un cambiamento sempre più veloce. Oggi, dopo tutti gli stravolgimenti professionali e personali vissuti, i singoli imprenditori si trovano più che mai di fronte a un bivio: o iniziano a ragionare in termini meno "antichi", meno legati ad emotività e personalismi e molto più proiettati alla sostenibilità a lungo termine dell'azienda e della propria vita, oppure pagheranno inevitabilmente un prezzo molto alto.

David ha capito, prima di altri, che "managerializzare" la propria azienda per migliorarne le performance, delegando e mettendo in sicurezza i propri assets, è probabilmente la chiave vincente per reggere le pressioni e le forze ambientali che contrastano il percorso di un imprenditore. Anni dopo aver fondato una società di ingegneria, ha preso una decisione importante quando ne ha ceduto la maggioranza a un fondo d'investimento. Dopo mille vicissitudini (complicazioni legali, fallimenti, colpi di scena) ha ricomprato la sua azienda d'origine per poi rivenderla nuovamente a un grande gruppo internazionale, assumendo nel contempo la carica di l'amministratore delegato. Col risultato di portare a casa un grande valore economico per ciò che aveva creato (cosa che la maggior parte degli imprenditori italiani sogna!), continuando inoltre a portare avanti il progetto in prima persona e ricevendo pure un'importante remunerazione per il ruolo che adesso ricopre. Insomma, una vittoria totale su tutta la linea!

Questo libro dunque può generare grande ispirazione proprio perché l'autore non racconta storie lontane, ma la propria. Quella di un uomo che ha iniziato a farsi domande, quelle giuste, e a "sporcarsi" le mani attraversando in prima persona la palude dove in molti restano invischiati.

«Se tratterai la tua azienda come fosse tuo figlio, rischierai di soffocarla per il troppo affetto» è il messaggio che spicca forte da queste pagine.
Ed è un errore che troppi imprenditori fanno, dimenticandosi che la loro azienda non dovrebbe mai essere "il fine", ma è solamente "un mezzo" per realizzare se stessi e le proprie ambizioni in termini professionali e personali.

È mio motivo di orgoglio che proprio frequentando il nostro programma "Leader oltre la crisi" – progettato e messo in atto a tempo di record in pieno lockdown 2020 da me e Matteo Maserati, responsabile della divisione Business & Corporate Training di HRD – a David si siano accese mille lampadine, necessarie a unire i puntini luminosi proprio quando il buio sembrava prevalere. E attraverso quel percorso formativo, David ha acquisito nuovi strumenti per interpretare il cambiamento, scoperto competenze che aveva sempre messo in pratica senza capitalizzarle e, soprattutto, ricevuto la giusta ispirazione per dare il via a questo nuovo capitolo della sua vita.

Questo libro, proprio come i programmi di formazione di alta qualità, serve proprio a questo: a guardarsi dentro, analizzando alcuni aspetti della nostra vita imprenditoriale, non solo per consapevolizzare le nostre aree di miglioramento, ma anche per riscoprire le risorse che già abbiamo a disposizione e che troppo di frequente o non sfruttiamo o diamo per scontato.
Ognuno di noi ha un potenziale straordinario che raramente viene utilizzato al meglio, ma che quando riusciamo a farlo, ci permette davvero di esprimere il meglio di noi stessi.
Imprenditori che diventano Manager può essere un grande stimolo ad andare in questa direzione.

Perché questo libro?

Quanti imprenditori, almeno una volta nella vita, hanno coltivato o coltivano il sogno del **vendo tutto, incasso un sacco di soldi e mi ritiro a fare la bella vita**?
Da vent'anni a questa parte ho avuto modo di conoscere un discreto numero di imprenditori e la stragrande maggioranza di loro, soprattutto imprenditori di aziende medie o piccole, mi ha confermato di essersi trovata, ad un certo punto del percorso imprenditoriale, di fronte all'opportunità, o in certi casi alla necessità, di cedere la propria azienda.
Cederla perché è stata richiesta da qualche possibile acquirente, cederla per la volontà di monetizzare gli investimenti e l'impegno profusi come pure cederla perché venute meno le condizioni, le possibilità o la motivazione a proseguire.
Cederla perché l'imprenditore non aveva eredi a cui passare il testimone, o perché di eredi non ce n'erano proprio oppure perché quelli che c'erano avevano interessi diversi e non intendevano proseguire l'attività.
O, viceversa, cederla – magari in senso solo figurato senza formali transazioni economiche – proprio a degli eredi, come avviene nei passaggi generazionali delle aziende familiari, grandi o piccole che siano.
C'è chi, di fronte all'opportunità di cedere l'azienda, ha poi scelto di non farlo e c'è chi lo ha fatto con più o meno soddisfazione.

Con il tempo, poi, ho avuto l'opportunità – la fortuna, direi, visti gli insegnamenti e l'esperienza che ne sono derivati – di conoscere sempre più aziende ed imprenditori o ex imprenditori. Ebbene, fra i tanti, non ne ho conosciuto mai qualcuno, se non per sentito dire e quindi con le riserve del caso, che per davvero si sia potuto ritirare, dopo il "grande affare", a godersi la bella vita.
Peccato perché sarei stato davvero curioso di farmi spiegare, con tutti i dettagli, cosa hanno fatto, e come, per ottenere un risultato che detto così sembra solo fantasia.
Viceversa, osservando cosa hanno fatto quelli che hanno venduto la propria azienda con (realistica e non favoleggiata) soddisfazione, ho imparato tante cose ma soprattutto due, fondamentali e basilari, la cui valenza va ben oltre il processo di vendita di un'azienda anche se prendono spunto proprio da lì. E questo indipendentemente da quale azienda si trattasse, dalla sua dimensione, dal settore in cui operava, dal giro d'affari e dai valori economici in gioco.
La prima: un'azienda la si può vendere solo se è sana e a posto in tutti gli aspetti fondamentali che la connotano, quindi la sua condizione economica, il suo capitale di risorse umane, la correttezza etica e legale del suo operato, i suoi prodotti, il suo mercato, i suoi processi, i suoi programmi ed obiettivi per il futuro.
Aziende che sono carenti anche in uno solo di questi aspetti difficilmente si vendono bene: più facilmente le si svende o, laddove ci sia proprio qualche "buco", non le si vende proprio e inevitabilmente, se le cose non vanno così bene, finisce che le si chiude con più o meno mal di pancia.
Poi ci sono anche aziende, indipendentemente dal loro stato di salute, le cui cessioni seguono altre logiche: speculazioni, strategie particolari o talvolta anche, quando e dove riesce, logiche di gabbare il prossimo.
Queste, semplicemente, non ci interessano.

Quindi, se un'azienda è sana e a posto nel senso di cui prima dicevamo, ha i requisiti necessari ed indispensabili per essere venduta perché ha evidentemente un valore oggettivo e riscontrabile, riconosciuto da chi compra e pagabile a chi vende.

Il prezzo a quel punto è una conseguenza, è un fatto tecnico e negoziale.
Ne consegue, quindi, che mettere un'azienda in condizioni di essere venduta significa averla messa ben in ordine in tutti i suoi fondamentali, averla, come si dice, "messa in bolla".
Il senso di questo libro sta tutto qui: il processo di vendita dell'azienda costringe l'imprenditore a rivedere criticamente e rimettere in discussione tutto da capo a piedi, a sistemare laddove sia il caso, come pure semmai a rafforzare e potenziare quello che già va bene così com'è.
A quel punto, l'azienda funzionerà talmente bene che prima o poi qualcuno te la chiederà e tu, imprenditore, sarai libero di scegliere se venderla o no ma avrai in mano una *prova provata*, anziché solo un'idea personale, del valore della tua azienda.
Ecco perché ogni imprenditore dovrebbe mettere la sua azienda in condizioni di essere venduta, a prescindere che intenda farlo o meno.
La seconda cosa che ho imparato, dopo aver venduto non una ma due volte la mia azienda, è che da imprenditori bisogna diventare manager.
Sia per vendere la propria azienda, se è quello che si desidera, sia per tenersela e farla funzionare al meglio.
Tanti, troppi imprenditori sono convinti non solo di essere manager della propria azienda ma di esserne il miglior manager possibile.
Fortunatamente è così e, guarda caso, lo è nelle aziende che vanno bene, nelle aziende che comunque riescono sempre a superare le sfide e le difficoltà del mondo reale, nelle aziende che sono quelle di successo, non importa quanto grande e vistoso sia questo successo.
La verità è che molto spesso gli imprenditori sono solo dei padroni, abituati a non rendere conto a nessuno del proprio operato e delle proprie scelte e che, se in qualche modo avvertono che il "sistema" – i crudi numeri dei bilanci, il mercato, le leggi – in qualche modo li limita e li plafona, cercano in ogni modo di *farsi tornare i conti*.
Ma perché i conti di un'azienda tornino per davvero, e non grazie a giochi di prestigio, ci vuole tanta oggettività, tanta umiltà, tanta capacità di mettersi in discussione.

Tanta onestà con se stessi, prima di tutto, per porsi le giuste domande.
Lo vedremo più avanti nel libro quali sono le domande, sette per la precisione, rispondendo "sì" alle quali significa che l'azienda prospera, che l'imprenditore diventato manager dorme sonni tranquilli e che quindi contribuisce ad un mondo migliore, il mondo in cui viviamo tutti noi e dove vivranno i figli dei nostri nipoti.
Porsi delle domande è un termine abusato, chiunque si pone delle domande.
La differenza sta nel **quali** domande ci si pone e nell'avere chiaro che le risposte che ne escono devono tradursi in azioni, altrimenti è solo rumore.
Farsi delle domande, trovare le risposte ed agire di conseguenza è una cosa che la maggior parte degli imprenditori sa fare molto bene perché questo significa sporcarsi le mani e gli imprenditori, indipendentemente dal mestiere che fanno, si sporcano sempre le mani.
Eh già, sporcarsi le mani.
È la prima regola che ho imparato nel mio percorso umano e professionale. È la prima regola che mi ha guidato lungo la strada da manager, ieri, poi imprenditore e, oggi, nuovamente manager.

Nel descrivere questo percorso, il libro segue la traccia di una biografia ma non è questo l'intento per cui è stato scritto, lo scopo non è parlare di me.
Benché ogni storia sia unica e diversa da quella di chiunque altro, lo scopo è quello di prendere spunto dalla mie personali vicende professionali – di cui posso parlare a ragion veduta con dovizia di particolari reali e verificabili, con date e luoghi ben precisi – per raccontare accadimenti, dinamiche e situazioni che sono gli stessi che hanno incontrato, o potranno incontrare, persone con un percorso simile al mio e cioè imprenditori che hanno creato un'azienda come pure persone che imprenditori lo sono diventati per passaggio generazionale.
Qualunque esperienza professionale è, per forza di cose, anche esperienza umana ed il motivo per cui ho allargato la narra-

zione anche ad aspetti personali, e talvolta intimi, è quello di far conoscere il contesto e le motivazioni che stavano dietro a determinate scelte ed azioni e quale è stato l'effetto di quelle scelte.
Stante le premesse, che ho cercato di descrivere con più completezza possibile, racconto **cosa** ha funzionato e cosa no, e soprattutto **perché**, a mio parere, certe cose hanno funzionato ed altre no.
È inevitabile che questa sia una chiave di lettura soggettiva ma mi auguro, però, di essere riuscito a far emergere quanto sia invece oggettivo osservare che certi rapporti di causa ed effetto valgono in generale, che certe vicende quasi sempre evolvono secondo ben precise dinamiche, che certi passaggi sono, di fatto, obbligati.
Ho scelto di soffermarmi un po' di più sugli errori che ho commesso, e sulle conseguenze che ne sono derivate, non per spirito di flagellazione ma perché è dove ho imparato di più.
Sono gli errori che insegnano ben più dei successi.
Se altre vicende si sono rivelate essere dei successi, per fortuna in numero superiore, è anche grazie, soprattutto, a quegli errori.
Se, per quelli che erano i miei obiettivi, ce l'ho fatta, se sono arrivato fin qui… è perché sono passato di là.
Errore forse è un termine troppo forte, che infastidisce, ma diamo il loro nome alle cose.
Gli errori sono errori.
Ci sono delle azioni o delle scelte che sono errori. Punto.
Errori perché procurano dei danni, e dei guai, a chi li subisce, a chi li commette, e nei casi più gravi anche alla società.
Sono errori perché non ti portano dove volevi ma ben lontano, dove mai avresti immaginato di finire.
Allo stesso modo, anche il termine successo potrebbe essere troppo forte.
Per me, successo significa arrivare dove ti eri prefisso, nel modo in cui te lo eri prefisso con le conseguenze, positive naturalmente, che ne derivano.
In questo senso, tirando le somme, considero la mia una storia di successo nonostante i momenti difficili, i momenti dolorosi e gli errori a cui, in definitiva e senza enfasi, dico semplicemente grazie.

Per alcuni, dove sono arrivato io è tanto, per altri è molto meno di quanto ambiscono… se mi guardo nel cuore, sono grato alla vita, quella vita che, con i suoi alti e bassi, con i suoi dispiaceri così come le tante soddisfazioni umane e professionali, era, alla fine, la vita che volevo.
E arrivare ad essere grati alla propria vita credo sia il grande successo che auguro a chiunque.
Mi racconto nelle pagine che seguono con l'intento, dicevo, di condividere cosa e come ha funzionato: è vero, ogni vicenda fa storia a sé, alla fine è solo un esempio, chi legge può saper far meglio e di più.
L'importante è che riesca, se ancora non c'è riuscito, a raggiungere il **suo** successo, a centrare i suoi obiettivi, quali e quanto alti essi siano, secondo i suoi canoni di comportamento e a ricavarne le giuste soddisfazioni.
Nel leggere cosa non ha funzionato, ne tragga spunto e monito, prenda il succo della vicenda evitando, per quanto può, di ripercorrere gli stessi passi perché costa tanto ed è parecchio doloroso.
Aver scritto un libro, non l'avevo mai fatto, è un altro modo per sporcarmi le mani.

1. Si comincia

La voglia di fare ce l'hai un po' nel sangue.
Si accompagna, ne è quasi sempre una conseguenza, alla curiosità di sapere, alla voglia di conoscere, al desiderio continuo di riuscire, di dimostrare e dimostrarti che sei capace anche tu, alla caparbietà di inseguire i tuoi sogni e di non fermarti anche quando il percorso si fa difficile e tortuoso.

La voglia di fare è anche, molto, influenzata dal contesto in cui cresciamo.
Il mio modello è stato mio padre.
Lavorava con le navi, era stato prima direttore di macchina in marina mercantile, poi ispettore di un registro di classificazione e, in ultimo, era diventato direttore tecnico di una compagnia di navigazione dove, le navi, le facevano viaggiare e le riparavano.
Lui dirigeva. E faceva.
Un uomo autoritario, anche un po' troppo, però profondamente buono, una persona tanto forte, d'animo e di carattere, quanto umana.

Sin da ragazzino vivevo la felice frenesia di un lavoro sì impegnativo ma affascinante, respiravo l'energia e, insieme, la passione, di un uomo che lavorava tanto, lavorava bene, lavorava con eccellenza, prima per sé, poi per gli altri.
Si parlava tanto, di lavoro, in casa.