

LIBRI & FINANZA

Esce la riedizione del testo quattrocentesco su economia e aziende di Benedetto Cotrugli, che è quanto-mai attuale...

IL MONITO A IMPRENDITORI E MANAGEMENT: NON ESISTE SOLO IL PROFITTO

Sattin: «Il benessere del nostro ambiente è collegato alla possibilità delle aziende di prosperare»

di Edoardo Lisi

L'Italia cresce poco, i cervelli fuggono all'estero e regna l'incertezza economica e finanziaria. «Sono

l'assistenzialismo e la mancanza di una visione equa, meritocratica e di lungo termine ad averci portato a una situazione quasi insostenibile», dice Fabio Sattin, Socio Fondatore di Private Equity Partners, autore dello scritto pubblicato nella versione in italiano contemporaneo de *Il libro dell'arte di mercatura* di Benedetto Cotrugli, diplomatico ed economista



Fabio Sattin
Private Equity Partners

dalmata originario di Ragusa, capitale della Repubblica marinara, fondatore delle discipline economico-aziendali: la sua stesura del testo *Il libro de l'arte de la mercatura*, risalirebbe al 1458. «Ma per essere equi e meritocratici bisogna dare a tutti la possibilità di poter emergere, di farsi valere, di potersi istruire. Questa sarà una delle grandi sfide per il futuro».

Coniugare una sana redditività con il bene comune e una elevata responsabilità sociale, potrebbe essere la stella polare che guida l'agire dell'imprenditore...

«Direttive e approcci etici devono essere di sostanza e profondamente sentite dagli imprenditori. L'attività di un mercante moderno è basata sulla rinuncia a qualcosa per raggiungere più ampi obiettivi di carattere etico-sociale e sulla ricerca e implementazione di meccanismi che distinguano forma e sostanza, così da premiare chi contribuisce con comportamenti effettivi. Il percorso non è facile in un contesto competitivo e globalizzato come in quello in cui le imprese operano oggi».

Ma il percorso da seguire qual è?

«È quello che i nostri mercanti seguivano secoli fa. Fare business mirando a un giusto guadagno necessario per la sostenibilità dell'attività, darsi regole di comportamento che consentano che anche l'ambiente e il contesto sociale in cui l'attività stessa vive ottengano un loro "ritorno". Cotrugli sottolinea il carattere etico e collettivo del fare impresa. Tuttavia, trovare criteri oggettivi per valutare correttamente questo tipo di comportamento etico, come un criterio di aggiustamento contabile dei risultati conseguiti, potrebbe apportare un notevole vantaggio».

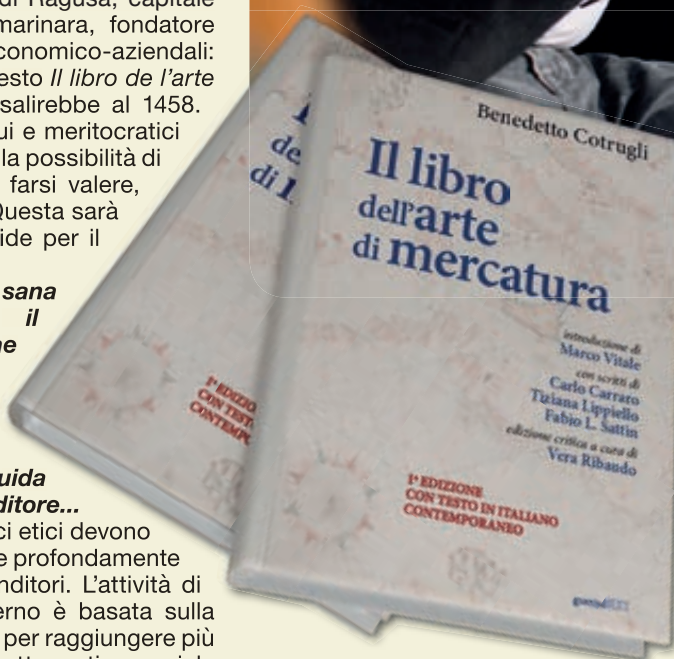
Il volume vuole dimostrare che l'Italia rappresenta la culla dell'attività commerciale. Come tornare a quei fasti?

«È un elemento di grande rilievo per chi si occupa della storia del pensiero economico e ancora crede al nesso tra protestantesimo, spirito imprenditoriale e sviluppo capitalistico. Cotrugli era cattolico ma operò e visse nel Mediterraneo, scrisse nel 1458 e sul suo spirito imprenditoriale non ci sono dubbi. È stato un mercante molto abile e ha scritto un manuale pratico per i suoi colleghi e i posteri. Basterebbe studiare la

lunga storia di Venezia per capire quanto questo sia vero e quanta strada abbiamo perso per allinearci. Bisogna recuperare la nostra storia e le nostre radici, studiandole e diffondendole. Con consapevole orgoglio e senza sensi di subalternità».

Perché seguire Cotrugli?

«I suoi messaggi sono molti e la cosa migliore sarebbe leggere il libro nella



sua versione in italiano moderno. Il primo è l'etica negli affari. Il fine ultimo della mercatura sono la volontà e il desiderio d'acquistare roba con *honore et senza offendere Dio et lo proximo* (latino volgare, ndr). E il mercante deve essere *homo di ben composta mente, integro et saldo*. Il secondo riguarda invece l'importanza di crescere i figli secondo principi di meritocrazia. Il terzo concerne la professionalità e l'importanza della preparazione. Inoltre, Cotrugli sottolinea l'urgenza di internazionalizzazione e diversificazione, il ruolo sociale del mercante cittadino, lo stile di vita, la dimensione universale e il trasferimento della conoscenza».

Cosa differenzia l'approccio tradizionale d'impresa italiano da quello anglosassone?

«La logica della massimizzazione del ritorno per gli azionisti, contrapposta a quella più sociale dei nostri mercanti e di molti nostri imprenditori, che tenga conto del contesto in cui l'impresa vive e prospera e contribuisca al suo sviluppo e mantenimento. L'obiettivo non è solo un generico atto di solidarietà sociale ma un reale beneficio per l'impresa, che può così durare nel tempo. È un aspetto che molti imprenditori conoscono bene: il benessere dell'ambiente che ci circonda è strettamente collegato alla possibilità delle aziende di prosperare».

“Serve fare business mirando a un giusto guadagno, necessario per la sostenibilità”



LIBRI & FINANZA



C'è difficoltà nel gestire in maniera meritocratica e positiva il ricambio generazionale. Il timone va dato a chi sa gestirlo, non sempre in famiglia



Tuttavia, anche il nostro approccio ha dimostrato limiti. Primo tra tutti il mito del piccolo è bello, che ha limitato significativamente lo sviluppo delle imprese, rendendole incapaci di crescere oltre un certo limite e facendole spesso cadere preda di grandi gruppi internazionali. Così facendo hanno perso posizioni di primato e leadership in settori dove eravamo estremamente competitivi...».

Ma c'è dell'altro

«Sì, un altro limite è la difficoltà di gestire in maniera meritocratica e positiva il ricambio generazionale. Il timone va dato a chi sa gestirlo. Non è sempre possibile trovare un timoniere capace nel gruppo familiare. Le piccole dimensioni di un'azienda impediscono i grandi e necessari investimenti e l'incremento della managerializzazione a tutti i livelli, ostacolando o sviluppo. Abbiamo ottime radici, imprenditori straordinari e grandi potenzialità, dobbiamo però correggere queste caratteristiche di fondo per esprimere posizioni di leadership internazionale, obiettivo a cui dobbiamo e possiamo ambire».

Quali qualità e attitudini deve avere il buon imprenditore?

«I tempi cambiano, le tecnologie evolvono, ma lo spirito e l'attitudine imprenditoriale sono rimasti gli stessi. Come scrive lo storico Niall Ferguson nell'introduzione all'edizione inglese del testo di Cotrugli: questo meraviglioso ed illuminante manuale ci ricorda non solo che il mondo è cambiato molto dal 1400, ma anche che l'*ethos* del capitalismo è cambiato molto poco. L'ascesa al denaro ebbe inizio molto tempo prima di quanto la maggior parte di noi pensa. Avere una visione, un sogno e una grande capacità di concretizzare le proprie decisioni con coraggio, assumendosi le proprie responsabilità e andando contro l'opinione di tutti. Dedicarsi anima e corpo al proprio progetto, sette giorni su sette, cogliendo ogni occasione per farlo avanzare. Resistere ai momenti di crisi e alle critiche. Essere un leader motivante e positivo. La gente si deve poter fidare sapendo di essere protetta. Prestare grande attenzione agli altri, ai collaboratori,



all'ambiente che circonda l'impresa, tessendo una fitta rete di contatti e relazioni volta a posizionarla nel migliore dei modi, ponendo grande attenzione agli aspetti reputazionali e sociali. Oggi è difficile come allora! Ma il DNA dell'imprenditore di successo è lo stesso».

Quali difficoltà si incontrano nell'arte di mercatura?

«Le sfide di oggi non sono molto diverse da quelle del passato, anche se i mercanti moderni lavorano in un ambiente diverso e con tecnologie dirompenti. Ma le regole di fondo rimangono le stesse e la capacità di fare bene impresa è strettamente legata alle caratteristiche e alle attitudini degli imprenditori. Così è sempre stato nel Mediterraneo».

Come attrarre talenti?

«L'evoluzione tecnologica e il lavoro dei giovani sono un problema centrale che deve essere affrontato in modo serio in tutti Paesi. La tecnologia darà grandissimi vantaggi, ma porterà significativi stravolgimenti nella società, influenzando sui giovani e sui loro figli. È necessario adeguare i programmi di insegnamento alle nuove esigenze del mondo del lavoro. In Italia ancora non accade, da qui deriva la scelta di molti giovani di andare all'estero. Poi serviranno meccanismi per distribuire la ricchezza in modo più equo, mantenendo una logica di selezione meritocratica, altrimenti si cade nell'assistenzialismo».

Cosa può fare il Private Equity per adattarsi ai repentini cambiamenti del contesto economico e finanziario?

«Il comparto è composto da numerosi strumenti di investimento e tipologie di operatori con caratteristiche estremamente peculiari. Esistono tuttavia temi che toccano tutte le divisioni e gli operatori. Il primo

riguarda la struttura delle commissioni. È evidente che in un contesto caratterizzato da significative tendenze inflazionistiche e difficoltà a prevedere quando, quanto e dove investire, dovremo rivedere anche la struttura di queste. Non solo per garantire un rendimento attraente e competitivo con altre classi di investimento, ma anche per gestire l'imprevedibilità mantenendo un elevato livello di allineamento degli interessi tra investitori e gestori. La soluzione passerà da una maggiore parametrizzazione della remunerazione agli effettivi risultati conseguiti. La base fissa necessaria per il mantenimento delle strutture dovrà essere contenuta e rapportata non tanto al capitale committed mai alle risorse effettivamente investite. Un tardivo utilizzo dei capitali potrebbe generare significativi disallineamenti».

Qual è il secondo elemento?

«L'articolazione e flessibilità degli strumenti di investimento, che dovranno rispondere alle diversificate esigenze delle realtà industriali. La necessità di gestire tempistiche di permanenza più lunghe e di strumenti più adatti a intervenire in situazioni di ristrutturazione o rilancio, oppure per supportare la creazione di poli e aggregazioni industriali richiedono tecniche di investimento nuove, meccaniche di funzionamento molto più flessibili nei tempi e modalità di intervento, oltre che a solide competenze specifiche dei gestori. Un terzo aspetto riguarda la leva finanziaria, molto utilizzata in questi ultimi anni anche a causa del livello molto basso dei tassi. È evidente che in situazioni con un significativo aumento dei tassi di interesse e incertezze prospettiche, debba essere utilizzata con cautela e strutturata lasciando ampi margini di flessibilità. Considerazione che non riguarda solo gli operatori di private equity, spesso molto più accorti ed esperti di altri, ma anche industriali e finanziari».

È tutto?

«Un ultimo aspetto avrà ampio spazio nei mesi a venire. La necessità di una più capillare presenza a livello internazionale, fondamentale per fornire alle partecipate adeguato supporto ai processi di espansione anche fuori i confini nazionali e agli investitori più diversificazione geografica degli investimenti. Correttezza, trasparenza, rispetto per gli altri, serietà, onestà e professionalità sono principi fondamentali. L'interesse primario da proteggere è quello delle società dove acquisiamo una partecipazione. Se difendiamo i loro interessi e supportiamo il loro sviluppo i risultati arrivano».

