

Imprese familiari, il futuro passa dall'apertura del capitale

LINK: <https://www.ilssole24ore.com/art/imprese-familiari-futuro-passa-dall-apertura-capitale-AJ0L64LB>



Imprese familiari, il futuro passa dall'apertura del capitale Cimmino, vicepresidente Confindustria: la sfida è mettere le Pmi familiari nelle condizioni di crescere e affrontare mercati complessi Approfondire l'evoluzione della governance delle imprese familiari e il suo ruolo nei processi di crescita, apertura del capitale e trasformazione degli assetti proprietari. È l'obiettivo del nuovo white paper "L'apertura del capitale nell'impresa familiare: come prepararsi all'ingresso dell'investitore", realizzato nell'ambito di Governance 4 Change. Il progetto è stato promosso da **Legance**, studio legale italiano con oltre 400 professionisti, con la School of Management del Politecnico di Milano. Lo studio è stato presentato in occasione dell'evento "Costruire il Futuro: impresa, famiglia e mercato" che si è tenuto il 22 settembre a Roma, al Circolo Canottieri Aniene.

"L'apertura a capitali e manager esterni è un fenomeno in crescita che sta ridisegnando il capitalismo familiare italiano, con implicazioni decisive per competitività delle imprese e il ricambio generazionale" ha spiegato Josip Kotlar, full professor alla School of Management del Polimi. In questo processo, secondo il professore, è cruciale che si cominci a preparare il terreno per il cambiamento in famiglia, ancora prima di incontrare l'investitore. Nel corso dei lavori è stato ribadito il ruolo essenziale delle imprese familiari nel nostro tessuto produttivo. Secondo Barbara Cimmino, vicepresidente per l'Export e l'Attrazione degli investimenti di Confindustria, "sono radicate nei territori, costruiscono competenze, generano occupazione e portano nel mondo la qualità del Made in Italy". La vera sfida di oggi, come ha ribadito Cimmino, è proprio mettere le Pmi ad

assetto proprietario familiare nelle condizioni di crescere e rimanere competitive senza perdere la propria identità: "Le imprese familiari devono poter coniugare la propria identità con nuovi strumenti di crescita, dall'apertura del capitale alle partnership industriali, senza perdere quei valori distintivi che ne hanno determinato il successo". Fondamentale perché il processo di apertura a capitali esterni abbia successo, come ha sottolineato Kotlar, è la chiarezza. Occorre stabilire fin da subito "quali decisioni resteranno alla famiglia e quali saranno condivise con il nuovo socio". Solo così, infatti, è possibile costruire una relazione tra azionisti familiari e investitori istituzionali "fondata su un progetto imprenditoriale comune". Anche Andrea Sacco Ginevri, partner di **Legance**, ha ribadito l'importanza di riuscire ad accompagnare con successo le imprese a tradizione familiare in un percorso di

crescita sostenibile e di apertura al mercato. In quest'ottica, secondo Ginevri, "la recentissima riforma del Testo Unico della Finanza è intervenuta con coraggio e soluzioni innovative funzionali, a favorire l'accesso delle imprese private al mercato di Borsa e al contempo preservare il listing delle Pmi già quotate". L'idea al centro del white paper è che la governance familiare non debba essere considerata tanto il risultato di un'apertura ben riuscita, quanto piuttosto la condizione. "Il mercato - si legge nello studio - non premia le famiglie che si organizzano dopo avere incassato: premia quelle che arrivano già in grado di decidere, con un obiettivo dichiarato, una voce sola, un patrimonio in ordine e un'idea di quanto controllo sono disposte a cedere". Decisivo è rimanere uniti di fronte al mercato: le famiglie preparate si presentano all'appuntamento dell'apertura dei capitali "con un fronte allineato, spesso con al massimo un rappresentante per ramo dentro l'azienda e un protocollo di famiglia che regola insieme la governance e l'accesso dei membri al lavoro". Proprio per questo è fondamentale comporre le fratture a monte, prima delle

negoziazioni, che rischiano invece di dilatarle.