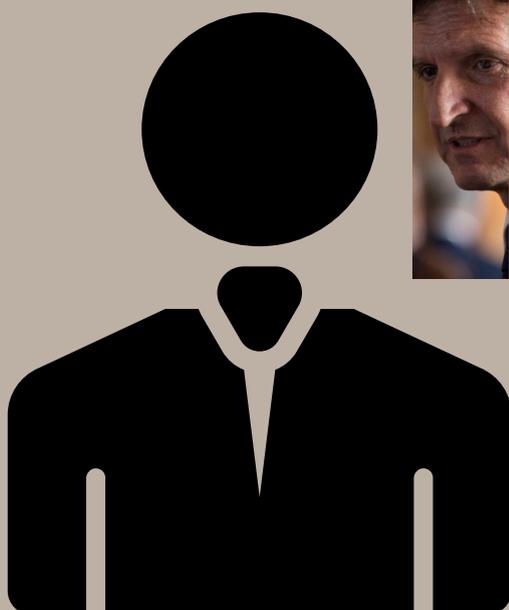


Tomaso **Garella**

# Fondi, perché pensarci su fa bene alla crescita

L'ingresso di fondi in Pmi accelera crescita e migliora gestione, ma richiede adattarsi a nuove dinamiche aziendali



**Andrea Beltratti**

Professore del Dipartimento di Finanza presso l'Università Bocconi e Academic Director dell'Executive Master in Finance.

Quando un fondo di investimento entra in una piccola o media impresa, le dinamiche aziendali possono subire trasformazioni profonde. Il know-how e la cultura interna sono spesso tra gli aspetti che risentono maggiormente di questi cambiamenti.

Il capitale fornito dal fondo può essere un acceleratore di crescita, ma al tempo stesso introduce pressioni che rischiano di "inglobare" l'azienda in un processo di standardizzazione o di eccessivo controllo esterno.

Ne abbiamo parlato con **Andrea Beltratti**, professore del Dipartimento di Finanza presso l'Università Bocconi e Academic Director dell'Executive Master in Finance.

### **LA DIFFERENZA TRA PRIVATE EQUITY E PRIVATE DEBT**

Innanzitutto, è bene fare una distinzione tra i due tipi di fondi che possono entrare in azienda:

**Private equity**, che intervengono acquisendo quote, spesso di maggioranza

**Private debt**, che entrano erogando credito, come una sorta di sostegno bancario.

«In questo caso cambia anche il rapporto con la governance. Un fondo Private equity acquisisce una quota rilevante e può decidere di sostituire in toto o in parte la composizione di un Cda, mentre i Private debt erogano prestiti con un monitoraggio spesso trimestrale per proteggere il loro investimento, ma solitamente non intervengono sulla struttura aziendale», spiega il professor Beltratti.

### **GLI ASPETTI POSITIVI**

Tendenzialmente, quando un'operazione di acquisizione totale o di quote interviene nella governance di un'impresa consente il miglioramento della gestione aziendale, consentendo di investire su nuove tecnologie o pensare a nuovi prodotti, offrendo una visione nuova e spesso più "competente".

«Una carenza delle Pmi è spesso dal punto di vista della gestione e dell'analisi dei dati - prosegue - Un fondo che interviene invece porta con sé l'esperienza di altre operazioni simili e i confronti con ciò che ha già visto altrove, portando dunque dei benefici».

## ALCUNI DEI PRINCIPALI VANTAGGI PER IL KNOW-HOW AZIENDALE INCLUDONO:

### **APPORTO DI COMPETENZE FINANZIARIE E STRATEGICHE:**

il fondo può introdurre sistemi avanzati di pianificazione finanziaria e controllo di gestione che possono migliorare la performance dell'azienda, rendendola più efficiente e competitiva.

### **RETE DI CONTATTI E OPPORTUNITÀ DI MERCATO:**

i fondi di investimento spesso dispongono di una rete di relazioni che possono aprire nuove opportunità di business, fornendo accesso a mercati internazionali o a partnership strategiche.

**PROFESSIONISTI ESPERTI:** è frequente che i fondi coinvolgano manager o consulenti con esperienze significative nei settori in cui opera la Pmi, offrendo l'opportunità di migliorare processi interni, operazioni di marketing, supply chain e molto altro.

## GLI ASPETTI NEGATIVI

Naturalmente, quando c'è un cambiamento così radicale, soprattutto all'inizio possono subentrare difficoltà di vario genere.

«**All'inizio possono esserci fattori di sofferenza**, come ad esempio la riduzione del personale o il cambio di guida - spiega Beltratti - Solitamente, però, **i dati ci dicono che nel medio-lungo periodo si innestano una crescita e una migliore gestione aziendale a livello di produttività, risparmio e occupazione.** D'altronde dobbiamo pensare che se avviene un miglioramento è perché c'era qualcosa che non andava, o che semplicemente si poteva fare meglio».

## LA DIFFIDENZA INIZIALE

Una delle difficoltà principali può essere l'**aspetto psicologico** di un'operazione del genere. Non è semplice per un imprenditore "accettare" (e spiegare ai propri dipendenti) l'ingresso di "estranei" nell'attività che ha magari fondato e cresciuto nel tempo. Però alle volte può risultare necessario, non solo per la singola Pmi, ma anche per il sistema.

«La diffidenza c'è sempre, ed è normale - aggiunge il professore - Dobbiamo pensare che molti fondi fanno operazioni di **buy & bu-**



**ild**, entrando cioè in realtà più piccole per creare espansione. Ai fondi interessa acquistare e acquisire competenze, espandendo le attività. E questo **è un bene anche per il Paese** perché in Italia spesso le nostre aziende sono molto piccole».

### **QUESTIONE DI SCELTE**

In sostanza, dunque, è questione di scelte. Nel momento in cui un fondo approccia una Pmi, sta all'azienda decidere il da farsi.

«È questione di decidere se si può continuare da soli e per quanto - conclude Beltratti - oppure se è meglio prendere una fetta più piccola di una torta più grande. Personalmente credo, e i dati ce lo dimostrano, che in generale l'ingresso di fondi sia un fattore di crescita positivo per le nostre Pmi, che non devono avere paura di confrontarsi con queste nuove realtà e non devono temere di perdere la propria identità, soprattutto se è ben chiara e radicata».