

# PRIVATE EQUITY E M&A: LE 11 SOFT SKILLS NECESSARIE

In tema di management e qualità professionali, quello delle soft skills è diventato da qualche anno a questa parte uno dei temi più esplorati, dibattuti e menzionati, quasi fosse una moda. A fare una ricerca in Google, il primo elemento che salta agli occhi è che agenzie di “cacciatori di teste” e società di intermediazione del lavoro sembrano aver fatto delle soft skills una sorta di mantra e propongono lunghi elenchi di quelle abilità, suggerimenti per evidenziarle nei colloqui di lavoro e addirittura corsi per svilupparle. Personalmente penso che fosse ora che anche in Italia se ne parlasse – nel mondo anglosassone le soft skills sono considerate essenziali nella valutazione di un professionista da almeno una trentina d’anni - e che le cosiddette hard skills, cioè le competenze derivate da scuola e università, passassero un po’ in secondo piano. Non perché queste ultime non siano essenziali, tutt’altro, ma perché dovrebbero essere considerate come qualcosa di talmente basico, acquisito, diffuso e, se vogliamo, standardizzato, da non meritare neanche una discussione.

L’aspetto del tema delle soft skills che mi sembra poco dibattuto è invece quello relativo alle particolari abilità che ciascuna specifica professione o attività richiedono. È fuori di dubbio che tutte vadano bene per ogni percorso professionale e ogni incarico, ma è altrettanto fuori discussione che in base all’incarico, alla situazione e alla professione alcune siano più necessarie di altre, tanto da essere essenziali e direi costitutive di quella specifica attività. Mi spiego: un atteggiamento empatico può risultare positivo in ogni contesto, ma apprezziamo - e ci aspettiamo - l’empatia più dal medico che non da un ricercatore. Un medico ospedaliero poco empatico manca di una soft skill essenziale; un ricercatore poco empatico potrà essere comunque efficace.

Seguendo questo ragionamento mi sono chiesto quali siano le soft skills vincenti per chi come me opera nel campo della finanza, in particolare del private equity e dell'M&A. La mia riflessione non ha per oggetto tanto quelle individuali, ovvero del singolo operatore, ma quelle che occorrono ad una compagine aziendale o ad un team nel suo complesso.

Ne ho individuate 11. Non tutte, sono soft skills in senso stretto, ma tutte sono essenziali, imprescindibili e strettamente correlate tra loro:

- 1. Affidabilità**
- 2. Business Judgement**
- 3. Closing Instinct**
- 4. Competenza**
- 5. Condivisione e Trasparenza**
- 6. Cultura del Lavoro**
- 7. Empatia**
- 8. Indipendenza**
- 9. Integrità**
- 10. Passione nel fare**
- 11. Rigore**

**Affidabilità.** È meno scontata di quanto si possa pensare. Il confine tra l'essere affidabili e inaffidabili è davvero sottile e si gioca nei particolari. L'empatia, il rigore e la disciplina nel fare le cose, l'integrità, la competenza, la condivisione e la trasparenza sono determinanti in questo, così come la propria storia professionale, che però non va data per scontata: va ribadita, rinnovata e rinforzata ogni giorno. Da sola non basta a farci percepire (ed essere) affidabili.

**Business Judgement.** È un concetto che deriva dalla giurisprudenza americana che nella nostra cultura giuridica e professionale potrebbe suonare come “la diligenza del buon padre di famiglia”, che alla fine significa curarsi degli affari altrui come fossero i nostri. Ovvero con la stessa cura, cautela, approfondimento e attenzione a tutte le alternative e rischi possibili che dedichiamo alla conduzione delle nostre finanze e delle nostre scelte personali. Nel processo di valutazione di un investimento, business judgement significa non solo essere in grado di valutare correttamente il profilo di rischio operativo, finanziario e di liquidità di un investimento, ma soprattutto avere quel “fiuto” e quella sensibilità per capire che si stanno facendo le cose con le “persone giuste”, che è forse la cosa più intangibile e difficile da valutare.

**Closing Instinct.** È sicuramente un'inclinazione, legata alla sensibilità ed esperienza del singolo, ma va educata e si può affinarla. La scelta del giusto timing dipende dalla preparazione precedente. Il tempo di chiudere potrebbe non arrivare mai se non si sono create le condizioni di base, diciamo gli elementi soggettivi e oggettivi, di un'operazione: la fiducia e le condizioni perché il deal sia soddisfacente per tutti. E la fretta, l'ansia di chiudere, senza aver approfondito tutti gli aspetti, i rischi e le opportunità insite in ogni operazione è la peggiore consigliera. Tuttavia, avere l'istinto del closing significa essere in grado di non perdere il controllo della situazione e del contesto in cui procede la negoziazione con le controparti ed avere quella sensibilità necessaria per portare a casa l'operazione quando è il momento, anche rinunciando a qualche cosa.

**Competenza.** Non si tratta della semplice competenza della tecnica finanziaria e dei suoi strumenti, che darei per scontata in ogni operatore serio. Mi riferisco piuttosto a una competenza articolata e multidisciplinare, basata sull'aggiornamento professionale, ma soprattutto sull'esperienza concreta maturata a contatto con contesti, ambienti, procedure differenti. La determinazione del prezzo in una acquisizione o dei concambi in un merger non è - come ben sa chi ne ha gestite tante – una questione aritmetica e algoritmica, ma tiene conto di fattori molto diversi tra loro. Così come la valutazione del futuro di un'azienda target non può fermarsi alla lettura dei bilanci, ma deve tener conto delle qualità del management e dei dipendenti, per dirne una. Ho vissuto molte situazioni nelle quali i semplici libri contabili avrebbero sconsigliato un investimento, mentre la realtà fuori dai numeri – storia aziendale, capacità innovativa, qualità del capitale umano - suggeriva magari più coraggio. Valutare tutti i fattori, richiede competenze molteplici e una in particolare: la sintesi ponderata e accurata che porta alla decisione.

**Condivisione e Trasparenza.** Non è possibile creare fiducia con i propri stakeholder e comunicare passione e competenza – una forma di comunicazione anche indiretta che aiuta moltissimo – se non si condividono idee, progetti, piani, schemi, passi compiuti e da compiere. Chiudersi nella torre d'avorio delle proprie competenze è un comodo atteggiamento di difesa - ognuno di noi sta bene nella propria comfort zone -, ma la condivisione per quanto faticosa porta a risultati migliori e spesso in tempi più brevi. La trasparenza è la condizione per una condivisione efficace e per il mantenimento dell'indipendenza. Ancora una volta, non è una semplice qualità morale: è una modalità operativa. Nascondere criticità e responsabilità, crea solo nuove criticità e, ovviamente, mina ogni rapporto di fiducia. Mettere in chiaro da subito e per sempre come stanno le cose aiuta invece a prendere decisioni rapide e consapevoli. Personalmente, credo che la condivisione in trasparenza possa spingersi fino al vero e proprio coinvolgimento degli stakeholder. Nella mia attuale esperienza professionale, punto molto su strumenti come il “club deal” che della condivisione e coinvolgimento dei singoli investitori fa uno dei suoi cardini ed elementi di differenziazione.

**Cultura del lavoro.** Che è conoscenza e rispetto del lavoro, proprio e altrui, innanzitutto quello dei propri stakeholder e interlocutori, siano essi investitori o imprenditori. Per molti, cultura del lavoro significa “lavorare tanto” o passione per la propria professione. No, è qualcosa di meno auto-riferito e richiede una conoscenza, o quanto meno una sensibilità, di aziende, procedure, competenze, necessità e aspirazioni. È una competenza unita alla passione del fare.

**Empatia.** Sembrerebbe l’ultima cosa da aspettarsi da un operatore finanziario e invece è essenziale, anche se va definita e circostanziata. Nel nostro caso, significa sostanzialmente percepire ed essere in sintonia con i propri interlocutori, che per ruoli, esigenze e aspettative sono profondamente diversi tra loro. Ad esempio, gli investitori da un lato e gli imprenditori e manager di un’azienda target dall’altro richiedono approcci, sensibilità e competenze diverse. Avere empatia comporta saper comprendere il punto di vista, le esperienze, le attese e perché no le ansie di ognuno. Solo se le si sente tutte e le si gestisce con competenza è possibile ottenere la fiducia di tutti gli attori coinvolti e portare a termine un’operazione con successo.

**Indipendenza.** Significa molte cose poiché attiene non solo a un modo di essere, ma di pensare, agire e gestire relazioni. È strettamente connessa con la competenza – più si è competenti, più si è indipendenti – e non va confusa con la caparbia. Conservare indipendenza di giudizio, non significa essere sordi a punti di vista diversi e a suggerimenti: significa solo valutare ogni elemento con serenità e distacco, tenendo sempre chiaramente in primo piano quali sono gli interessi e i valori da proteggere e promuovere.

**Integrità.** Forse è la più squisitamente etica delle skills che ritengo essenziali al mio lavoro, benché anch’essa abbia dei risvolti funzionali ed operativi. Non è necessario spenderci molte parole, poiché l’integrità o è o non è, ma val la pena chiarire che non è qualcosa che riguarda specifiche situazioni e operazioni. Riguarda l’intero curriculum vitae di un professionista e determina non solo la gestione di un investimento, ma la scelta (o proposta) stessa dell’investimento.

**Passione nel fare.** È molto meno scontata di quello che si pensi. Anzi, passione e Private equity nell'immaginario collettivo sembrano quasi essere antitetici. Invece, occorre passione per approfondire temi, situazioni e prospettive, sentire gli obiettivi e perseguirli. Passione del fare significa soprattutto spendersi per un risultato, prefigurarselo e amarlo. E battersi per realizzarlo. Senza passione non si può essere indipendenti e acquisire competenze. E se una determinata operazione non appassiona, meglio passare di mano.

**Rigore.** Occorre nella verifica dei numeri, dei piani, delle opzioni possibili e nell'esecuzione delle azioni necessarie. Senza rigore non può esserci business judgment e il closing instinct ne sarebbe minato, riducendosi a semplice istinto. In particolare, nella valutazione e nella conduzione di un processo di investimento rigore significa applicare un metodo e non trascurare i dettagli. Sarà sempre possibile giustificare un errore di valutazione su dei possibili scenari di evoluzione di mercato o di un ciclo economico (esiste sempre l'imponderabile); non sono accettabili errori nelle attività di due diligence o nella stesura di un contratto, attività che vanno quindi affrontate con metodo e rigore.

Come si può capire, la mancanza di una o più di queste soft skills non può impedire di lavorare nel Private equity o di occuparsi di M&A. Ma quelle abilità sottili e immateriali, spesso di derivazione etica, fanno la differenza tra il farlo bene e male, con soddisfazione di tutti o solo di alcuni.