

# Il Private Capital cambia pelle: è l'ora dei team agili e flessibili

Di Guglielmo Fiocchi e Maurizio Perroni

Le organizzazioni rigide e onnicomprensive lasciano sempre più spazio a formazioni multidisciplinari che si formano in base alle caratteristiche e agli obiettivi di ciascuna operazione

Multi-competenza, interdisciplinarietà, fluidità, flessibilità. Si potrebbero riassumere in questi quattro termini le nuove tendenze che si stanno affermando sempre più in campo finanziario, in particolare nel mondo del Private Equity e dell'M&A. Si nota, infatti, sempre più l'affermarsi sul mercato di un nuovo modello di business dove l'attività di raccolta da un lato e quelle di investimento dall'altro sono gestite e condotte da soggetti diversi per formazione, attività ed esperienze professionali, che decidono di compiere percorsi comuni per raggiungere obiettivi condivisi. Quindi, si vedono sempre meno strutture rigide e onnicomprensive, sostituite da team agili e flessibili, nei quali le varie figure professionali operano in strettissimo coordinamento tra loro, pur restando indipendenti e autonomi. Inutile sottolineare che tali partnership non avvengono in maniera casuale, ma in funzione delle caratteristiche, competenze, capacità di ciascuno di portare valore e di integrarsi con gli altri. Quindi team che al loro interno si compongono di volta in volta sulla base delle necessità con specializzazioni, attitudini e abilità operative diverse, ma complementari e interconnesse tra loro. La stessa espressione "on a deal by deal basis", che ben descrive questo modus operandi, sta diventando non solo sempre più diffusa ma anche sempre più accettata come garanzia di qualità.

Attenzione però: non è l'affermazione anche nella dimensione degli affari di quel "concetto di liquidità" che il sociologo Zygmunt Bauman ha ritenuto tipico della società attuale, postmoderna. Al contrario: mentre per lo studioso la liquidità sociale è un'adattabilità senza identità, conseguenza della perdita di riferimenti e certezze, nel nostro caso liquidità è capacità di adattamento che nasce dalla solidità e profondità dei saperi e delle pratiche professionali, presupposto di certezza di risultati. I team risulteranno tanto più solidi ed efficaci quanto più liquidi sono, ovvero quanto più sapranno adattarsi alle esigenze con una proliferazione e una profondità di competenze che di volta in volta si scompone e ricomponde. E non si tratta solo delle cosiddette hard skills o competenze professionali. La complementarità di questi team si manifesta anche nell'integrazione e nella pratica delle cosiddette soft skills, spesso determinanti nella valutazione e nella gestione di un'operazione.

A spingere queste trasformazioni e questi nuovi modelli di business c'è la necessità di far incrociare capitali alla ricerca di remunerazione e aziende che ambiscono alla crescita. Il mercato abbonda di entrambi, ma è sempre in cerca di strumenti efficaci per l'incontro tra investitori e imprenditori. Questi ultimi, inoltre, spesso non hanno solo bisogno di capitali, ma anche di competenze e approcci imprenditoriali, industriali e manageriali diversi che integrati in azienda possano dare un decisivo contributo ed una accelerazione alla realizzazione dei loro progetti. La virtuosità dei nuovi schemi di investimento sta proprio in questo: accompagnare agli strumenti finanziari quelli gestionali che offrono vantaggi a tutti. Gli investitori, direttamente o attraverso i loro consulenti, hanno un controllo maggiore della situazione sin dall'inizio e non si limitano a leggere bilanci e grafici di performance: anzi, possono contribuire se interessati e competenti al buon esito dell'operazione. Per contro, gli imprenditori trovano compagni di strada altamente professionali e specializzati da coinvolgere nei propri progetti industriali.

Spesso il valore dell'incontro tra imprenditore, investitori e professionisti esterni si manifesta già nella fase di valutazione del deal e dello stato di salute dell'azienda target. Ovvero in quel check-up dell'impresa che aiuta a comprendere soprattutto se obiettivi e strategie sono allineati, facendo emergere criticità e potenzialità fino a quel momento nascosti e che solo un occhio esterno e indipendente può davvero cogliere. Inoltre, il professionista, o il team che si aggregano per quell'operazione, porta dentro l'azienda metodi e

procedure, che pur rispettosi della cultura dell'azienda target, sono del tutto nuovi per quella realtà. È idea comune che nelle pmi non si possano importare metodologie tipiche delle multinazionali o delle grandi aziende. L'esperienza dimostra, invece, che i metodi di management strutturati a 360 gradi, se adattati alla cultura e alla dimensione delle piccole e medie imprese, possono essere, secondo i casi la salvezza o un fattore straordinario di crescita per molte di queste società. La differenza di dimensione tra grandi e medie aziende comporta solo una diversa modulazione del medesimo metodo, il che si traduce in una differente velocità e una semplificazione della complessità, di cui si deve far carico il professionista esterno, essendoci abituato per esperienza.

Un esempio molto significativo di questa tendenza lo ritroviamo nella convergenza sempre maggiore tra il mondo del Private Banking, dei Family Office o dei Private Wealthy Individuals con coloro che si occupano di Private Equity. I primi, attori importanti nel mondo del "Risparmio", si rivolgono ai secondi per trovare, in un percorso condiviso, opportunità di investimento più interessanti e variegata di quelle tradizionalmente offerte dai mercati. In tal caso, si uniscono punti di vista e contributi diversi, in modo da permettere agli investitori di trovare strade innovative e soddisfacenti e alle aziende di accedere a capitali attraverso fonti diversificate.

All'opposto, sta diventando sempre meno raro vedere operatori di private equity, magari con "proprietary deal flow" rilevanti, che preferiscono coinvolgere gli investitori più adatti "on a deal by deal basis", appunto, in funzione oltre che della disponibilità dei capitali, soprattutto del contributo che nella valorizzazione dell'investimento tali interlocutori possono apportare. Uno schema quest'ultimo che prevede un coinvolgimento degli investitori che va aldilà del solo impiego del capitale, ma investe competenze ed esperienze e prevede possibilità di collaborazione, partecipazione, confronto ed in alcuni casi anche di intervento diretto nella conduzione dell'investimento.

Lo strumento tipico con cui questo si attua questo tipo di schema è il modello di business offerto dal "Club Deal", dove investitori, operatori di private equity e imprenditori mettono al centro delle loro scelte partecipazione, competenza, e indipendenza, integrandosi a vicenda in vista di un risultato comune. Tale modello risulta ancora più efficace se gli stessi operatori di private equity sono a loro volta ben assortiti, con competenze finanziarie e industriali approfondite e radicate nell'esperienza.

La flessibilità di tali strumenti la si riscontra anche nella ripartizione dei proventi tra i diversi protagonisti che si diversifica in base ai ruoli e alle responsabilità di ciascuno. La remunerazione di coloro che raccolgono i capitali è prevalentemente su base commissionale, mentre i ritorni per coloro che identificano, strutturano e gestiscono il veicolo di investimento/l'operazione sono prevalentemente legati alla performance dell'investimento stesso, attraverso il cosiddetto meccanismo *carried interest*, oltre che all'investimento diretto degli stessi nell'operazione. Tali differenze di remunerazione rispecchiano in sostanza la logica stessa di investimenti progettati e condotti come abbiamo visto in precedenza che non possono prescindere da un coinvolgimento diretto anche se modulare dei diversi attori.