

I manager che piacciono al private equity

QUANDO QUESTI FONDI ARRIVANO AD ACQUISIRE UNA SOCIETÀ, LA PRIMA COSA CHE CAMBIANO A LIVELLO DIRIGENZIALE SONO TRE FIGURE CHIAVE. MA DIPENDE ANCHE DAL TIPO DI IMPRESA E DALLE PRIORITÀ CHE SONO STATE IMPOSTATE. NECESSARIO IL PIENO CONTROLLO

Luigi Dell'Olio

Milano

Aria nuova nel management quando arrivano i fondi di private equity. A rischiare più di tutti sono i chief financial officer, quindi i direttori delle operations e i controller. Sono le posizioni manageriali che vengono rinnovate con maggior frequenza quando il controllo di un'azienda passa dalle mani dell'imprenditore a quelle di un fondo di private equity. Un cambio di rotta dovuto alla necessità di individuare profili con una visione comune a quella degli investitori.

A questo proposito vanno segnalati due dati, che smentiscono il luogo comune secondo il quale i fondi private equity si muoverebbero come avvoltoi, interessati a spolpare l'azienda per poi rivenderla al miglior prezzo. Uno studio dell'associazione di settore Aifi e di PwC segnala che nell'arco di un decennio l'occupazione in 447 aziende prese come campione è cresciuta nell'ordine del 4,4% (contro il 0,3% dell'occupazione italiana in generale), mentre se si isola la sola componente manageriale il progresso è stato addirittura nell'ordine del 14%. Un trend che Francesco Giordano, partner di PwC, spiega così: «Occorre inserire nuove competenze per consentire all'azienda di fare il salto di qualità a livello di crescita, espansione e organizzazione».

Un pensiero condiviso da Fabrizio Medea, di Wise Sgr (uno dei principali operatori italiani del private equity): «Spesso la presenza dell'imprenditore in azienda lascia poco spazio di manovra ai manager, che pertanto hanno poche deleghe. Così, quando effettuiamo

un investimento una delle priorità è reperire figure capaci di traghettare il team nella crescita». Occorre una condivisione di obiettivi con i promotori del fondo, che spesso incide anche sulla retribuzione. «Se si inserisce un nuovo chief executive officer, è opportuno che quest'ultimo accetti di legare una parte della retribuzione alla valorizzazione dell'azienda durante l'intero arco dell'investimento, senza focalizzarsi troppo sui bonus annuali».

Vittorio Villa, founding partner di Villa & Partners Executive Search, sottolinea che le maggiori richieste subito dopo il cambio di proprietà riguar-

dano il chief financial officer «perché l'investitore ha l'esigenza di monitorare attentamente i flussi di cassa e an-

che perché queste operazioni hanno una componente finanziaria importante, che richiede esperienze di cui il management interno spesso non dispone». Se l'obiettivo del fondo è espandere il business, creando nuove business unit o allargando l'attività ai mercati esteri, «diventano centrali le figure commerciali e/o di business development», aggiunge.

Antonella Negri-Clementi, presidente di Global Strategy, segnala che di solito vengono conservati i vertici della direzione commerciale («per garantire la continuità»), mentre il cambiamento è frequente per il ruolo di direttore finanziario e spesso viene introdotto la figura di amministratore delegato (che spesso manca nelle aziende

familiari). E avverte: «E' importante che si lavori sugli aspetti relazionali per evitare cambiamenti bruschi». Se invece il fondo entra in minoranza, aggiunge, «è più frequente che venga confermato il management esistente, con innesti di figure specifiche per rafforzare e completare il team».

Francesca Contardi, managing director di EasyHunters, concorda: «Quando si ha a che fare con un'acquisizione, solitamente i profili che vengono sostituiti sono il ceo, il cfo e il responsabile del controllo. I fondi di private equity, infatti, devono necessariamente avere il pieno controllo della nuova società ed è quindi inevitabile sostituire una parte del management in particolare le figure apicali». Le spe-

cializzazioni di queste figure, ovviamente, dipendono dal tipo di operazione in atto: «Se si punta a una crescita delle quote di mercato, si cercheranno figure con doti commerciali e di marketing; se l'obiettivo è invece trasformare il bilancio da passivo ad attivo si darà più spazio a manager con competenze contabili/amministrative». E, in ogni caso, «è fondamentale scegliere manager che siano in grado di prendere il controllo velocemente, senza però stravolgere completamente l'equilibrio compromettendo le relazioni con la proprietà dell'azienda». Quindi sono indispensabili spiccate capacità relazionali e di negoziazione.

Stefano Romiti, partner di Antares Private Debt, sottolinea che «l'ingresso di nuovi manager può essere preferibile, soprattutto in caso di ristrutturazioni, quando ci sono da prendere decisioni più difficili e sofferte». In realtà societarie più grandi e strutturate con management esterno alla proprietà, segnala, «si tende a valutare la qualità dello stesso, limitandosi ad in-

tervenire sui ruoli che appaiono più critici». Al di là del ruolo da svolgere, per Romiti è fondamentale che i nuovi manager affianchino alle competenze «una forte motivazione ad affrontare sfide spesso molto dure».

Lelio Bigogno, partner di Bdo Italia, segnala che in genere «le figure ricercate presentano *curricula* altamente specializzati in funzione del ruolo e del settore. Prova ne sia che per i ruoli direzionali, commerciali e tecnici i manager vengono spesso cercati nello stesso settore di business o nel macro-settore di riferimento».

Riflessioni condivise da Giordano, che segnala tra i nuovi innesti anche i responsabili delle operations, «capaci di ottimizzare sistemi produttivi e organizzazione, intervenendo su produzioni spesso poco managerializzate e apportandovi esperienze precedenti». E i manager dell'it che «implementino o migliorino i sistemi informativi rendendoli adeguati al progetto di crescita della società, dotandosi degli strumenti necessari».

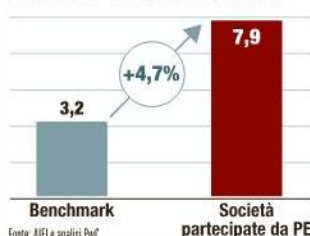
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fabrizio Medea (1), partner Wise; **Vittorio Villa** (2), founding partner di Villa & Partners Executive Search; **Antonella Negri-Clementi** (3), presidente di Global Strategy e **Stefano Romiti** (4), partner di Antares Private Debt

CRESCITA DEI RICAVI

Incremento % medio 2004-2014



IL CONFRONTO



Qui sopra, la crescita delle imprese partecipate dal private equity in relazione all'aumento del Pil nello stesso periodo



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

