

HUMAN CAPITAL DUE DILIGENCE: una leva competitiva

Emanuela Ferro

Head of Executive Search, Partner & Board Member
Glasford International Italy

Uno degli elementi chiave per la buona riuscita di un deal è la qualità del Capitale Umano di cui è dotata l'impresa, ma come si trovano le giuste risorse? È una questione di meta capacità



Uno degli elementi chiave per la buona riuscita di un deal è la qualità del **Capitale Umano** di cui è dotata l'impresa. Che le competenze siano già in potenza presenti in azienda

o che si tratti di acquisirle dal mercato, l'esperienza maturata in Glasford al fianco degli stakeholder di settore ci ha portati a suggerire, per un'operazione di successo, di **portare in parallelo Business Due Diligence e Human Capital Due Diligence**. Ciò consente di ottenere un'importante leva competitiva, in termini di tempi e qualità, nella comprensione del valore espresso dall'impresa attraverso competenze e organizzazione, e di come ridefinirle, implementarle e farle evolvere in linea con i nuovi obiettivi aziendali.

Ma cosa significa questo in concreto? Quali sono le richieste che gli azionisti di maggioranza ci pongono in Human Capital Due Diligence e come è possibile rispondere con soluzioni efficaci che sostengano il raggiungimento degli obiettivi previsti da business plan?

FINANZA, IMPRENDITORIA, INDUSTRY: LA RILEVANZA DI UNA LETTURA INTEGRATA

Per prima cosa serve operare con un approccio consulenziale dedicato al mondo M&A e una sensibilità ibrida, in grado di coniugare linguaggi spesso distanti: quello finanziario, quello imprenditoriale e quello dell'industry di riferimento (manifattura, servizi, spaziando in tutta la ricchezza rappresentata dalle opportunità del made in Italy su cui si concentrano la maggior parte dei deal oggi: food, meccatronica, life science, tecnologia...).

In secundis, che si tratti della ricerca e selezione dei leader, dello sviluppo delle competenze manageriali o della definizione della Talent Strategy dell'azienda, bisogna partire sempre da un'analisi degli elementi peculiari dell'operazione straordinaria. Per citarne alcuni: articolazione dei modelli di governance; scenari e sfide di mercato per incrementare la propria competitività; tempi di uscita e modalità e dimensioni di investimento per accrescere il valore dell'operazione. Essi sono strettamente correlati agli aspetti Human Capital e trascurarli nella fase di definizione di quale manager e quali competenze selezionare

rischierebbe di allontanare significativamente dagli obiettivi attesi del deal nonché dalla possibilità di accrescere nel tempo il valore dell'impresa.

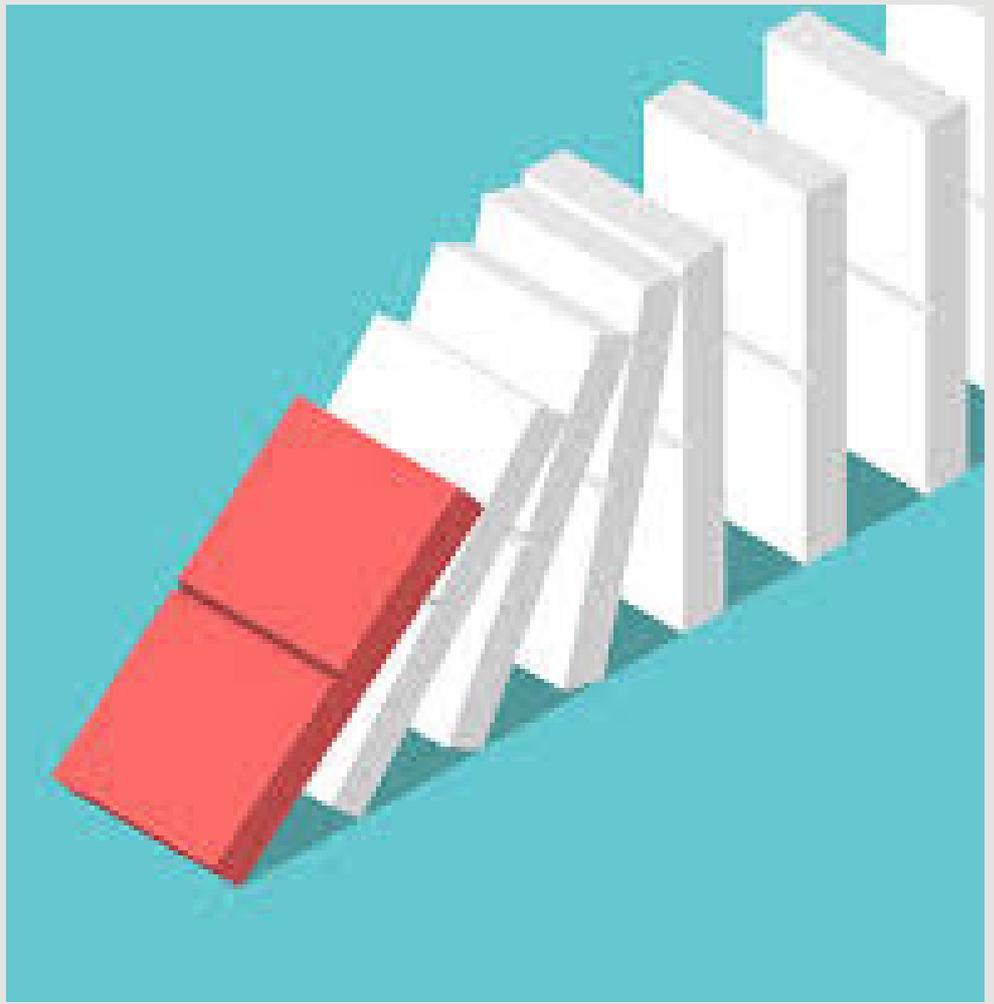
LE META CAPACITÀ PER VINCERE LE SFIDE DELL'EVOLUZIONE D'IMPRESA

In questi anni di continuo confronto tra Glasford e il mercato M&A mi sono spesso sentita dichiarare necessità come la seguente: "Ho bisogno di un manager operativo dotato di una visione strategica ampia, in grado di parlare in maniera assertiva con l'imprenditore, semplice con i collaboratori, e al contempo di rappresentarci ai tavoli istituzionali e, domani, di poter essere un interlocutore stimato e credibile agli occhi di nuovi investitori, a livello internazionale e su dimensioni ancora più rilevanti. Ho bisogno di un achiever che sappia far crescere l'azienda secondo i principi della sostenibilità; di un digital enabler che favorisca la transizione tecnologica a gran passo, senza lasciare indietro le persone e conseguendo la fiducia di tutti gli stakeholder".

Quella che spesso ha assunto le dimensioni di una big challenge dagli ossimori irrisolvibili è "semplicemente" una condizione intrinseca alle operazioni straordinarie: la necessità dell'impresa di uno spazio dinamico, di repentina evoluzione della sua complessità.

MA COME METTERLO IN SICUREZZA ATTRAVERSO L'ASSET DEL CAPITALE UMANO?

La risposta arriva dalle meta **capacità**: predisposizioni, attitudini e soft skill attraverso cui gli individui sono in grado di attivare conoscenze e abilità più specifiche per affrontare problemi complessi e adattarsi a contesti diversi. Saranno proprio queste a consentire ai leader di misurarsi con efficacia con la sfida più ardua: non, come l'esempio più sopra tradisce, strutturare e/o consolidare in ingresso dipartimenti aziendali, ma piuttosto **affrontare con flessibilità di pensiero e curiosità opportunità in divenire** (nuovi mercati di sbocco, governance più articolate, quotazioni in borsa...).



Le meta capacità sono "materia preziosa" in quanto fungono da predittori: aiutano cioè a valutare il potenziale della persona e a prevedere la sua capacità di operare con successo in

contesti futuri ben oltre i comportamenti finora agiti.

Le meta capacità diventano dunque un elemento fondamentale nella valutazione interna così come nella ricerca e selezione del manager "ideale", o nei piani di sviluppo manageriale: **capacità di adattamento, flessibilità cognitiva, riflessività, capacità di auto-osservazione e consapevolezza**. Se aggiungiamo anche "impredittività", leadership pionieristica e creatività abbiamo riassunto il profilo del leader più comunemente ricercato in un'operazione straordinaria.

Selezionare ed ingaggiare questi leader è un'impresa essa stessa complessa, che si tratti di un CEO, un CFO, un Direttore HR o

commerciale: richiede, come descritto, un approccio consulenziale dedicato, i giusti tempi (Human Capital Due Diligence) e strumenti. Su quest'ultimo aspetto, è importante dire che le meta capacità non si leggono da curriculum: vanno indagate con cura nelle fasi di intervista, dedotte dai comportamenti e/o lette attraverso specifici assessment.

M&A PATH

Per questi motivi in Glasford abbiamo realizzato il **protocollo M&A Path**, convinti della peculiarità e rilevanza di questo mondo e della connessione con il Capitale Umano. Una declinazione ancora più puntuale della nostra esplorazione tridimensionale (mercato, organizzazione, persona) che consente, attraverso l'analisi Human Capital degli elementi chiave dell'operazione, di **proiettare l'impresa nel futuro** e di aiutarla ad accrescere il suo valore.