



B&P

Barabino & Partners

Consulenza di direzione in Comunicazione d'Impresa

Il Sole **24 ORE****NORD OVEST**

Pag. 2

Data

- 9 MAG 2007

INTERVISTA

Emanuele Cottino

«Importante fare esperienze esterne»

di Eugenio Giudice

Emanuele Cottino, 55 anni, direttore Corporate finance dell'Ersel — gruppo torinese specializzato nella gestione di patrimoni — conosce a fondo il mondo delle Pmi, che segue nei passaggi più delicati: acquisizioni, cessioni, apertura del capitale a investitori istituzionali. Da pochi mesi, l'Ersel ha promosso, con Torino Wireless, l'Innogest Capital, fondo di venture capital rivolto alle piccole imprese particolarmente innovative. Fra breve lancerà il suo primo fondo di Private equity.

Secondo Cottino, le Pmi familiari del Nord-Ovest hanno bisogno di un'iniezione di managerialità per affrontare la complessità della competizione e in particolare modo i mercati internazionali. E un'occasione può venire dal ricambio generazionale.

In che modo?

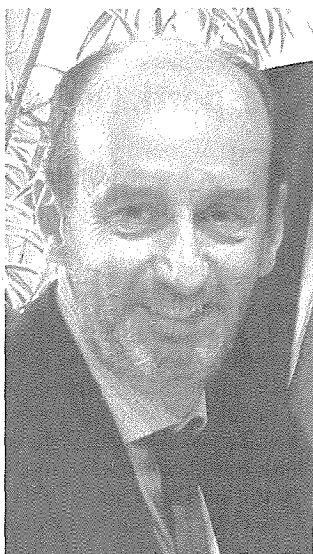
È importante che la nuova generazione, prima di prendere le redini dell'azienda, faccia esperienza in altre realtà e preferibilmente all'estero.

Per la ricerca Cerif, il deficit specifico del Nord-Ovest è l'incapacità di fare sistema.

Forse rispetto al Nord-Est siamo più indietro. Ma a ben vedere il sistema è un processo di cui si parla molto,

«La competenza di un dirigente si può rivelare preziosa nel passaggio generazionale»

però con scarsi risultati. Per creare una logica sistema, inteso come aggregazione di



Emanuele Cottino. Direttore Corporate finance della Ersel

imprese per aumentarne la capacità di competere sul mercato, chi comanda deve essere disponibile a fare un passo indietro.

Eppure solo crescendo le imprese del Nord-Ovest possono tenere il passo con la concorrenza asiatica, investire sulla qualità, tagliare i costi.

Esistono ancora nicchie di mercato, ma sempre meno difendibili: faccio l'esempio di un'azienda attiva nel biomedicale che, con meno di 10 milioni di fatturato, ha una capacità innovativa sorprendente ed è capace di battere sul tempo i colossi tedeschi. Ma certo abbiamo un tessuto imprenditoriale polverizzato. Ancora orfano della grande impresa, con la quale ha sviluppato nel tempo un atteggiamento passivo, da terzista. Ci sono molte eccezioni. Nell'indotto auto ci sono ora fior di aziende, le "multinazionali tascabili", che hanno conquistato i

costruttori stranieri. In altri settori, dalla meccanica all'alimentare, al legno, ci sono aziende piccole, ma in ottima salute. Ma in generale a fronte di una qualità di prodotto elevata le Pmi del Nord-Ovest registrano una cronica debolezza nel competere sui mercati internazionali.

Servono più professionalità, ma nello stesso tempo le piccole imprese familiari faticano ad attirare talenti.

Ci sono problemi. Un manager con una visione globale che arriva da una grande azienda difficilmente accetta di fare l'assistente o il numero due e, nello stesso tempo, le competenze di cui è portatore non sempre si adattano alla Pmi.

L'imprenditore deve farsi da parte?

L'imprenditore ha una funzione insostituibile: ha passione; ha nel Dna una visione a lungo termine e a 360°, che nessun altro possiede. Dev'essere capace di trasmettere questa visione al manager, che a sua volta può svolgere una funzione di cerniera nel passaggio generazionale.



www.ersel.it