

## Verso il piano '88-'91

La grande azienda cooperativa ravennate con duemila soci

## Guarda ai programmi futuri

E' tra le prime cinque imprese italiane del settore

## Per qualità e tecnica

Punta sempre più decisamente sui grandi lavori

# La Cmc leader nelle costruzioni

Gli elementi di fondo nelle linee del nuovo piano pluriennale che l'azienda cooperativa ravennate sta discutendo in questi mesi. Una revisione degli obiettivi di medio e lungo periodo. La specificità dei vari mercati, nazionale e internazionale. I flussi di spesa (trasporti e ambiente, le voci più cospicue) e le fonti di finanziamento. La liberalizzazione del mercato Cee proporrà dimensioni nuove.

## FLORIO AMADORI

RAVENNA. È tra le prime cinque imprese di costruzione italiane, leader indiscussa del «terzo settore», quella cooperativa. Oggi la Cmc è una grande impresa che punta sempre più decisamente sui grandi lavori, attrezzandosi adeguatamente dal punto di vista della qualità tecnica e organizzativa e delle stesse strutture finanziarie. Senza trascurare sia la politica di gruppo che quella di pool, insieme ad altre grandi imprese per realizzazione di notevole portata.

Quasi elementi di fondo sono diffusi presenti nelle linee del nuovo piano pluriennale che l'azienda cooperativa ravennate sta discutendo in questi mesi. «Il consiglio d'amministrazione e la direzione operativa ne hanno discusso il 5 ottobre scorso - ci informano all'Ufficio pubbliche relazioni. È così cominciato l'iter di un intenso dibattito interno che toccherà tutti i 2.000 soci e che si concluderà con la formulazione del piano '88-'91 nel marzo prossimo. Un piano programmatico lungo quattro anni che porterà la Cmc a mettere piede sulla riva, ancora nebulosa, degli anni 90.

Il punto di partenza che guida il ragionamento dei dirigenti coop è proprio questo: le incognite del futuro e i forti cambiamenti di questi anni impongono una revisione degli obiettivi di medio e lungo periodo, che vanno ancorati ad un quadro di riferimento diverso rispetto al piano precedente, nonostante i risultati da esso conseguiti.

«Il quadro imprenditoriale entro il quale siamo inseriti - spiega il mensile della Cmc "La Betoniera", nel numero che presenta le note introduttive al piano - non lascia più spazio a situazioni di attesa: o si è in grado di reggere il passo, trasformandosi costantemente, rispondendo con l'efficienza ai problemi gestionali e con l'innovazione a quelli di strategia, o si rischia il declino. Accettare le sfide del mercato, in questo contesto, diventa un obiettivo, al tempo stesso, di sopravvivenza e di successo».

«L'ipotesi su cui si basa il piano strategico della Cmc è per un ulteriore sviluppo qualitativo dell'impresa, associato al consolidamento delle dimensioni di attività raggiunta in questi anni. Una cauta consulenza dall'attuale scenario economico internazionale e interno, dominati da difficoltà

e contraddizioni, da conflitti e rischi gravissimi. L'analisi della Cmc è orientata prima di tutto sulle specificità dei vari mercati, nazionale, internazionale, locale e delle attività diversificate.

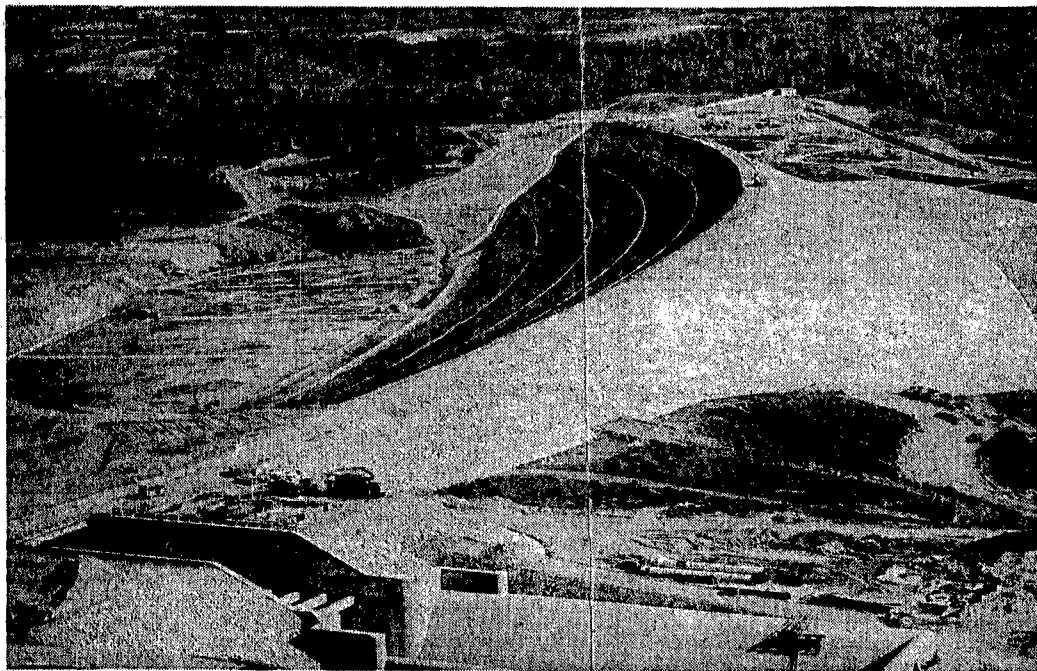
A livello nazionale i punti salienti sono i flussi di spesa (trasporti e ambiente le voci più cospicue) e le fonti di finanziamento da un lato, e dall'altro l'ulteriore concentrazione dell'offerta dalla quale conseguono politiche di alleanze imprenditoriali sempre più vaste e complesse (Argo, Grandi opere, Conaco, Igi ne sono esempi significativi).

Il 1992, in questa direzione, viene visto come un banco di prova: la liberalizzazione del mercato Cee proporrà dimensioni nuove, internazionali, alla stessa politica delle alleanze. Anche nell'ottica estero la scadenza Cee del '92 costituisce un appuntamento importante. Gli accordi e i raggruppamenti imprenditoriali su scala internazionale costituiranno altrettante opportunità per accedere a finanziamenti comunitari e affrontare progetti e iniziative da realizzare nel resto del mondo.

Il quadro locale, invece, è in fase di perdurante stagnazione, ma questo non impedisce movimenti e modificazioni rilevanti. Se negli ultimi sette anni sono venute meno nel settore costruzioni del Ravennate circa il 37% delle unità produttive e si è dimezzata l'occupazione, è vero, però, che si stanno profilando cambiamenti qualitativi e iniziative di un certo rilievo. La qualificazione delle infrastrutture e gli stessi investimenti per l'ambiente dovrebbero far aumentare a circa 1.500 miliardi la spesa prevista dagli enti locali nei prossimi quattro anni. E questo potrà senz'altro servire a invertire le tendenze negative del settore, nella realtà ravennate.

Altre specificità analizzate quelle dei comparti in cui la Cmc è presente da tempo (prefabbricati, ceramica, ecologia, servizi di ingegneria), oppure è entrata da poco (salte, manutenzione stradale) all'insegna della diversificazione produttiva, una strategia che negli ultimi anni ne ha allargato maglie organizzative ed orizzonti.

Dai dati dell'ultimo quinquennio, infatti, le scelte gestionali risultano confortate da tutta una serie di buoni risultati. Il fatturato, in partico-



La diga di Locone realizzata tra la Puglia e la Basilicata dalla Cmc e dall'Italstrade (gruppo Iri-Italtat) per soddisfare il bisogno di acqua delle due regioni

lare, che nel 1983 era a 265 miliardi, è arrivato a 435 nell'86 e toccherà quota 465 alla fine di quest'anno. Questo sviluppo aziendale è stato trainato soprattutto dai lavori realizzati in Italia, mentre è rimasto stabile il «cantier» romano ed è risultato oscillante il mercato estero.

«La crescita è avvenuta - dicono in Cmc - oltre che sul piano dimensionale anche a livello strategico imprenditoriale, attraverso un effettivo incremento delle capacità realizzative, non solo in termini di esecuzione, ma anche in termini di organizzazione e gestione del processo, dal ruolo di "general contractor" alle esperienze aviate con le concessioni e così via. In questo senso può dirsi conseguito l'obiettivo di consolidamento del ruolo di impresa generale di costruzioni». E di qui discende anche l'evoluzione del modello organizzativo che per gli anni 90 vedrà la Cmc passare progressivamente da grande impresa divisionalizzata ad una struttura con caratteristiche di gruppo. «Un processo lungo e complesso», avvertono i dirigenti, che già prevedono trasformazioni procedurali, dei metodi di direzione, della stessa cultura aziendale e delle risorse a disposizione. Impegni gravosi ma non eludibili, nell'interesse del ruolo e della forza di Cmc e del movimento cooperativo.

La prima uscita fuori provincia rappresenta una pietra miliare: siamo nel 1908, alla ricostruzione di Reggio Calabria e Messina prostrate dal terremoto. Ma non è da meno, per l'orgoglio aziendale, il debutto sul mercato estero, nell'emergente Iran: ma l'annuario segna '75, la lunga guerra con l'Iraq non era ancora cominciata. In questi 86 anni la strada percorsa è stata tanta e spesso travagliata, ma senza soste.

L'attuale scheda anagrafica della Cooperativa Muratori e Cementisti la dice lunga in proposito. Risale al 1986, ma accenna anche alle previsioni di quest'anno. Il capitale sociale è a 7,5 miliardi, il fatturato a 435, l'utile netto a 10,6 e il cash-flow (flusso di cassa) a 35. Il portafoglio ordini è attestato sui 1.100 miliardi e il fatturato '87 dovrebbe aggirarsi attorno ai 450. I dipendenti sono poco meno di 2.500, compresi i 1923 soci, con 704 impiegati e 48 dirigenti.

La Cmc svolge da oltre un decennio da quando è stata intrapresa la di-

## Vengono da lontano...

Vengono da lontano e non hanno nessuna intenzione di fermarsi, quelli della Cmc. Meno che mai oggi, visto che tutto procede all'insegna del «grande è bello» in molti settori dell'economia e in particolare in quello delle costruzioni. Dal 7 marzo 1901, giorno della fondazione da parte di 35 operai, muratori e manovali ravennati, la «famiglia» è enormemente cresciuta, e con essa bilanci, tenore di vita e giro d'orizzonte.

La prima uscita fuori provincia rappresenta una pietra miliare: siamo nel 1908, alla ricostruzione di Reggio Calabria e Messina prostrate dal terremoto. Ma non è da meno, per l'orgoglio aziendale, il debutto sul mercato estero, nell'emergente Iran: ma l'annuario segna '75, la lunga guerra con l'Iraq non era ancora cominciata.

In questi 86 anni la strada percorsa è stata tanta e spesso travagliata, ma senza soste. L'attuale scheda anagrafica della Cooperativa Muratori e Cementisti la dice lunga in proposito. Risale al 1986, ma accenna anche alle previsioni di quest'anno. Il capitale sociale è a 7,5 miliardi, il fatturato a 435, l'utile netto a 10,6 e il cash-flow (flusso di cassa) a 35. Il portafoglio ordini è attestato sui 1.100 miliardi e il fatturato '87 dovrebbe aggirarsi attorno ai 450. I dipendenti sono poco meno di 2.500, compresi i 1923 soci, con 704 impiegati e 48 dirigenti.

La Cmc svolge da oltre un decennio da quando è stata intrapresa la di-

versificazione produttiva - anche una attiva politica di gruppo, attraverso impianti aziendali e altre imprese controllate come la Finer, la finanziaria del gruppo, la Sedit (impiantistica ecologica), la Dam (ingegneria e progettazione), la Sider-Alma già (lavori marittimi e portuali), la Simar (attività turistica e immobiliare). Le principali partecipazioni sono in Unipol, nella Fincooper (la finanziaria del movimento cooperativo) e nella Sapir, la società di partecipazione pubblica che gestisce le attività portuali a Ravenna.

Nel libro d'oro delle realizzazioni Cmc figurano molte opere di grande spicco: la centrale elettrica di Porto Tolle, sul Delta padano, la diga di Ridorcoli nell'alto forlivese, il Canale emiliano-romagnolo e l'acquedotto pugliese del Sele, il viadotto sull'A26 Genova-Voltri, la superstrada Basentina, il depuratore industriale di Marghera, il centro meccanizzazione postale di Bologna, i residences di Milano e vari interventi di edilizia sociale a Bologna, Ravenna e Roma, oltre al nuovo palazzo di giustizia e alla sede dei Vigili del Fuoco di Ravenna, alla statale 106 «Jonica», al centro turistico-immobiliare di Maratea e alla diga sul Locone. Quest'ultima opera è stata terminata proprio un anno fa con un exploit da Guinness: è stata infatti consegnata agli enti committenti nei 7 mesi di anticipo sui tempi previsti nell'appalto. Un esempio di efficienza organizzativa e realizzativa, ma

soprattutto uno sforzo compiuto all'insegna di quello che è più di uno slogan: «anche al Sud si può». Le altre opere del genere (ma non solo quelle) in costruzione nel Mezzogiorno, infatti, annaspano o restano incomplete. Due esempi tra tanti: le dighe di Acerenza e Genzano, iniziate nel '77, dovevano essere consegnate nell'80... non sono ancora finite.

In fatto di dighe la Cmc si è cimentata spesso anche all'estero, in Tanzania (a M'Tera), Mozambico (Umbeluzi) e Algeria (Dahmouni). Attualmente sta lavorando a sbarramenti nello Zimbabwe (Mazwikadei) e in Toscana (Bilancino), insieme a numerosi altri cantieri di vario genere (opere ferroviarie, stradali, civili) in diverse parti del paese e in vari paesi africani (Algeria, Tanzania, Costa d'Avorio, Burkina Faso, Sudan). Dal punto di vista della strategia imprenditoriale, la Cmc si sta muovendo con grande dinamismo al fianco delle più importanti imprese di costruzione, pubbliche e private. È il frutto di questa politica la partecipazione alla progettazione dei tronconi del Brennero e dello Sluga, in consorzi con Italimpresit-Fiat, Italstrade-Iri, Cirola e Lodigiani, l'acquisto dell'Almagià-Sider, in comproprietà con Raul Gardini, la partecipazione, insieme ad altre 35 grandi nomi dell'imprenditoria nazionale, all'Igi, il nuovo Istituto Grandi Infrastrutture costituito per studiare e promuovere le grandi opere pubbliche di cui il paese dovrà dotarsi nei prossimi anni.

## Sistema (Modena)

## Un «progetto di modello»

Quattro cooperative medie hanno dato vita a Sistemax, una società di costruzioni capace di darsi un apparato professionale tale da poter accedere al complesso mercato delle grandi commesse. Una fusione per garantire alle nuove imprese quelle dimensioni patrimoniali, finanziarie, tecniche ed economiche per l'accesso alla fascia delle «nazionali».

Flumi d'inchiostro sono corsi, in questi anni, per analizzare e interpretare i violenti mutamenti che hanno scosso il mercato delle costruzioni. Regresso netto dell'edilizia industriale, turistica, abitativa; crescita dei grandi progetti infrastrutturali e di ripristino. Meno attenzione si è dedicata ai processi di mutamento che stanno trasformando in modo radicale le imprese del settore. Le grandi commesse che si profilano all'orizzonte sempre più grandi, ma anche sempre più complesse, processano ed escludono le medie dimensioni d'impresa. E qui per «medie dimensioni» intendiamo non solo quelle misurate con il fatturato e gli utili, ma anche e soprattutto quelle determinate dalle qualità professionali di cui si può disporre. Il movimento cooperativo - parte importante del comparto costruzioni - si sta muovendo; e alle formule ormai obsolete delle fusioni cerca di sostituire proposte più ricche di futuro, nelle quali si spino la crescita dimensionale e una più alta capacità ideativa e progettuale, tale da cogliere l'idea d'affare prima che venga formulata da un committente: specie da quello pubblico. Sistemax, a Modena, rappresenta una risposta originale a queste esigenze: anche se per ora Sistemax è un «progetto di modello» che sta affrontando una fase di collaudo. L'idea che sta alla base, è questa: invece di cominciare dalla fine (costituire grandi dimensioni quantitative, per poi far nascere una nuova qualità d'impresa: così l'obiettivo improbabile), partire dall'inizio: cioè creare le condizioni di una buona qualità d'impresa (più propositiva e progettuale) per poi aggregare intorno ad essa una dimensione consistente. Così, 4 cooperative «medie» hanno dato vita a Sistemax: una società di costruzioni capace di darsi un apparato professionale tale da poter accedere al complesso mercato delle grandi commesse: tradizionali e no, con una forte vocazione alla costruzione di nuove proposte.

Una prima colpoce la tradizione di cultura artigianale della singola cooperativa, che nasce come strumento per risolvere problemi economici e sociali di una determinata zona ed è tuttora considerata tale, e la necessità di espandersi sui mercati non più circoscritti, che non si conoscono. Una contraddizione a cui si assumono conflitti tra le generazioni di cooperatori, tra la base operaria e il management. L'altra difficoltà è far convivere la mentalità di lavorare nel campo dei prodotti tradizionali, con la cultura di ragionare in termini di progetti integrati che richiedono capacità di attivare la domanda, con inevitabile dilatazione dei tempi tra idea e opportunità e risultati.

La differenza tra lavorare sul breve e sul medio-lungo è c'è un'altra contraddizione ancora: tra la vocazione antica a tutelare il lavoro nero protetto dei braccianti, dei muratori e dei manovali e la necessità attuale, per stare sul mercato, di spostare l'attenzione sul lavoro qualificato. Sistemax tenta la composizione di queste contraddizioni, con gradualità, tenendo conto delle diverse esigenze. Ma non è lavoro breve né facile.

La prima colpoce la tradizione di cultura artigianale della singola cooperativa, che nasce come strumento per risolvere problemi economici e sociali di una determinata zona ed è tuttora considerata tale, e la necessità di espandersi sui mercati non più circoscritti, che non si conoscono. Una contraddizione a cui si assumono conflitti tra le generazioni di cooperatori, tra la base operaria e il management. L'altra difficoltà è far convivere la mentalità di lavorare nel campo dei prodotti tradizionali, con la cultura di ragionare in termini di progetti integrati che richiedono capacità di attivare la domanda, con inevitabile dilatazione dei tempi tra idea e opportunità e risultati.

La differenza tra lavorare sul breve e sul medio-lungo è c'è un'altra contraddizione ancora: tra la vocazione antica a tutelare il lavoro nero protetto dei braccianti, dei muratori e dei manovali e la necessità attuale, per stare sul mercato, di spostare l'attenzione sul lavoro qualificato. Sistemax tenta la composizione di queste contraddizioni, con gradualità, tenendo conto delle diverse esigenze. Ma non è lavoro breve né facile.

## Una risposta originale

A mano a mano che Sistemax cresce e si consolida, le quattro cooperative si raggruppano e si fondono per garantire alla nuova impresa quelle dimensioni patrimoniali, finanziarie, tecniche ed economiche che le garantiscano l'accesso alla fascia delle imprese nazionali. In altre parole: la costruzione delle qualità competitive (e quindi di un management rinnovato) precede la crescita dimensionale. Oggi questo processo si sta completando: Edilter,

### Intervista a Marco Casalini coordinatore del comitato di direzione dell'importante azienda emiliana

## Edilter, interventi nelle infrastrutture

Una cooperativa operante sotto diverse latitudini, dall'Africa all'Unione Sovietica. Si è specializzata nelle costruzioni ferroviarie e stradali, nel recupero dei centri storici delle grandi città. Il portafoglio lavori è globalmente nell'ordine di trecento miliardi di lire, dei quali cento all'estero. Quest'anno il giro d'affari accertati è di centottanta miliardi. Novità e passi avanti.

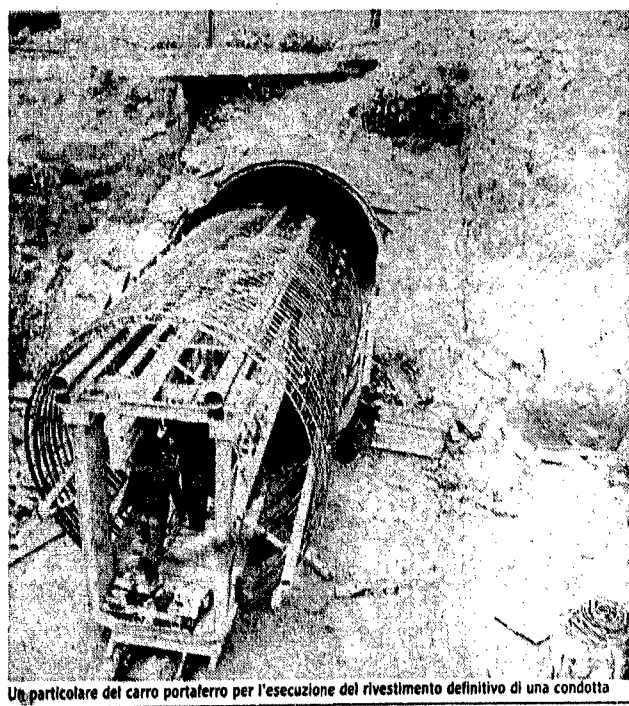
## REMIGIO BARBIERI

BOLOGNA. «Non c'è nessun motivo che ci impedisca di dirlo apertamente: Edilter coltiva ambizioni, legittimate», afferma Marco Casalini, coordinatore del comitato di direzione dell'importante impresa emiliana. Qui si parla di una cooperativa che ormai è presente, in prima persona o in consorzi, sotto diverse latitudini, dall'Africa all'Unione Sovietica. «Il nostro obiettivo di fondo - precisa il dirigente - è di incrementare gli interventi nelle grandi opere infrastrutturali, con particolare riferimento alle costruzioni ferroviarie e stradali,

sorretta dallo spirito cooperativistico che vogliamo mantenere sempre alto e integro», spiega il nostro interlocutore. Edilter, oltre che a Bologna dove affonda le sue radici, ha dato vita a robusti nuclei sociali a Firenze, Perugia, Roma, Napoli, Messina, dove ci sono le unità operative e le sezioni soci. Si tratta di esperienze del tutto anomale rispetto a quelle delle imprese private, le quali vivono «di cantiere», nel senso che una volta conclusi i lavori di un appalto se ne vanno lasciando alle spalle il vuoto e non di rado la disoccupazione. Vediamo come stanno andando le cose. La cooperativa è ancora impegnata in una attività che, per il 50%, si può definire tradizionale, nel senso che gli appalti sono medio-piccoli, ma il cambiamento è ormai alle porte: infatti dal 1988 i grandi lavori rappresentano almeno il 33% del volume degli affari e già nell'anno successivo il 50%. Ci sono già punti di forza nei quali Edilter sta sviluppando esperienze e ulterio-

riore potenziale. Ad esempio nel traloro ferroviario della Carnia, nell'allestimento rete Fs-Interporto di Bologna, nel primo lotto della linea Caserta-Foggia in Campania. «Abbiamo tutte le carte in regola per ottenere spazio nei lavori, così come in quello della grande velocità», dice Casalini e accenna alla Roma-Battipaglia, di cui si dice che a dicembre partiranno le gare d'appalto, nonché alla Milano-Firenze. Attenzione viene dedicata poi al completamento del piano autostradale, di cui fa parte la Livorno-Civitavecchia, una arteria cui si attribuisce un ruolo particolare anche come sgravio della transpenninica Bologna-Firenze. Balza obbligatoriamente in primo piano, a questo punto, il tema molto discusso dell'attraversamento: c'è chi indugia ancora sull'ipotesi di «camionale», mentre sembra prendere sempre più consistenza quella della «variante di valico». Osserva il coordinatore che è importante dare soluzione ad un complesso problema che si pone, il maggiore rispetto dell'ambiente. Scendono come in un film altre sequenze dei progetti di intervento che Edilter si è data, come quelli delle terze corsie autostradali e delle metropolitane. Notevoli soddisfazioni all'estero, anche se non mancano le difficoltà, per taluni aspetti legate ad eventi assolutamente estranei alla materia imprenditoriale. La cooperativa è presente difatti nella costruzione della imponente diga Corumana in Mozambico, in via di ultimazione. Lavori in corso anche in Algeria, in Somalia, in Madagascar, dove Edilter ha costruito a suo tempo tre centri universitari; stavolta è per la costruzione di un acquedotto, opera del valore di una ventina di miliardi. Suscettibili di sviluppo le relazioni con l'Unione Sovietica. La cooperativa è presente a Mosca e a Volgograd. Nella capitale sta costruendo (in consorzio con l'Italmacchine di Milano) che fornirà la tecnologia che produrrà compo-

menti per calzature. Nella città in riva al Volga, Edilter partecipa in consorzio alla realizzazione del mosso mega-lubrifico. Marco Casalini sottolinea la positività di queste ultime relazioni. «L'Urss ci interessa - egli commenta -, la nuova legge sulle joint venture apre ulteriori possibilità di lavoro comune. L'ambiente è buono ed è in fase di miglioramento». Infine un fiore prezioso: il progetto Trevi. Edilter ha presentato nei giorni scorsi un suo progetto organico, redatto in collaborazione con studiosi ed architetti, per il recupero e la valorizzazione della antica cittadina umbra, basato sui programmi acqua, agricoltura, turismo e tempo libero, recupero. Vi sono compresi lo sfruttamento su scala industriale delle acque minerali, la ristrutturazione di edifici, il ripristino della coltivazione di una cava di pietre dalle particolari caratteristiche termominerali. «Consideriamo questo impegno - conclude Marco Casalini - un vero e proprio laboratorio di alta specializzazione».



Un particolare del carro portaterzo per l'esecuzione del rivestimento definitivo di una condotta