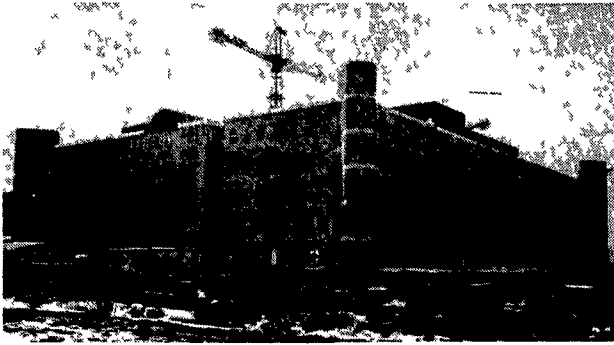


## Edilter leader nelle costruzioni

Duecento miliardi di fatturato annuo e ottocento dipendenti  
Questa è la fotografia della azienda bolognese impegnata in Urss



A colloquio con Marco Casalini  
coordinatore della direzione  
Recentemente presentata una  
iniziativa italo-sovietica

# Sinergia in joint venture

BOLOGNA Alla periferia di Bologna c'è una impresa che sull'Atlante commerciale ha bandierine in tutto il mondo. Una bellissima sede e dentro cinque piani di uffici. Dietro ogni impresa da queste parti ci sta una storia fatta di lotte e di conquiste che affondano radici nel periodo della guerra. Così è per Edilter non sempre con questo nome nata nel 1908 sciolta durante il fascismo rinata dopo il secondo conflitto mondiale oggi leader nelle costruzioni. Con coraggio è uscita dal perimetro italiano per darsi una solida reputazione europea e internazionale. 200 miliardi di fatturato annuo e 800 dipendenti diretti. Qui hanno capito che i mercati internazionali saranno la dimensione naturale delle imprese del futuro. La rivoluzione nell'Est europeo rimescola la carta economica. L'Urss funziona da regolatore dell'economia mondiale. La distensione l'arrivo del disarmo i buoni rapporti con gli Stati Uniti hanno sgombrato il campo a Gorbaciov per accordarsi con le competenze imprenditoriali occidentali passaggio obbligato per ri-generare la polverosa struttura produttiva interna. Basta scorrere la lista dei contratti firmati durante la visita in Italia dalle auto alle macchine per l'imballaggio. Un interesse che non risparmia nessun settore come quello delle costruzioni.

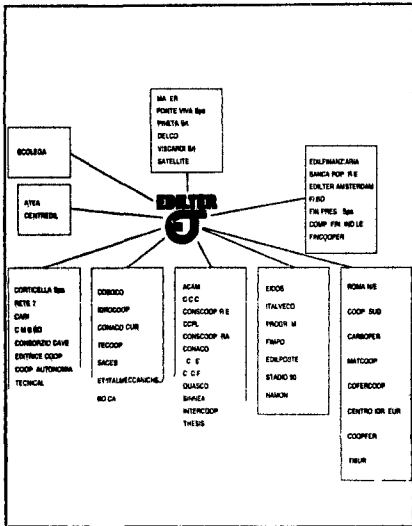
**EDILIZIA IN URSS**  
Passeggiando per le strade di Mosca è tutto un pullulare di imprese edili straniere che ristrutturano e chi costruisce di nuovo. Secondo i dati del ministero per i Rapporti economici con l'estero in Urss stanno costruendo 80 complessi

### Italiani e sovietici Imprese in pista

BOLOGNA Edilter è in Sinergia. Alla joint venture presentata alla stampa il 29 novembre partecipano al 25% quattro società: due italiane e due sovietiche. Sinergia si occupa di quattro aree di intervento: formazione manageriale per la piccola e media impresa e per la cooperazione; consulenza ed assistenza per l'intercambio fra imprese; progetti per paesi in via di sviluppo, engineering, produzione e scambio di beni e servizi. La costituzione di questa "scuola" di formazione di questo osservatorio è un passo obbligato che va a confermare quel binomio inscindibile conoscere per investire. L'approccio sui mercati dell'Est, in particolare in quello dell'Urss, richiede preparazione. Preparazione dei manager italiani ma anche preparazione dei sovietici.

Il decentramento portato avanti da Gorbaciov dando maggiore potere decisionale alla periferia, non è stato sempre accompagnato dall'avvenire di nuove persone capaci di gestire queste decisioni. Spesso a livello locale mancano competenze. Ma questo è solo un aspetto e ci può tutta la materia della conoscenza degli strumenti occidentali di valutazione dell'economia che specialmente nella gestione delle imprese difendono radicalmente da quelli sovietici. Sinergia ha una sede a Mo-sca ed una a Bologna (via delle Bevere 6 40131 Bologna, telef. 051/6343003).

I progetti di engineering saranno coordinati da Edilter mentre Sinrea (Istituto di studi per la cooperazione e la piccola media impresa, a loro partner italiano) cura la formazione manageriale e professionale indispensabili per attivare le nuove imprese. I sovietici partecipano con la società Socidano del G. V. Plekhanov (Istituto di Economia Nazionale di Mosca che ha settanta studenti) e NTO la società tecnico scientifica del commercio interno per tutte le Repubbliche Sovietiche (ha lo scopo di selezionare ed approntare progetti esecutivi con l'obiettivo di sviluppo economico-sociale dell'Urss e in particolare nel settore dei servizi).



BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

Leader nelle costruzioni Edilter tocca tutto il continente dall'Urss al Madagascar. Dopo la rivoluzione nei paesi dell'Est l'occhio è teso a quello che gli esperti definiscono il mercato della prossima generazione. Ai sovietici chiavi in mano verrà tra poco consegnato lo stabilimento più grande del mondo di componenti per calzature. Costo 100 miliardi di lire. E questo è solo l'impegno maggiore. Il 29 novembre a Milano è stata presentata Sinergia, una joint venture italo-sovietica tra Sinrea Edilter e Sozidanie dell'istituto Plekhanov con NTO per favorire lo sviluppo della piccola e media impresa e della cooperazione in Urss. Intanto il 1993, l'inizio del mercato unificato europeo si avvicina. Si moltiplicano i pericoli per il settore edile. L'Italia ha un forte handicap: il frazionamento eccessivo delle imprese

italiana che si occupa di tecnologie. Edilter è anche impegnata su altri fronti. A farci da guida il vice presidente Alberto Sassatelli entrato nei primi anni 60 come operaio quello che gli inglesi definirebbero un vero self-made man e il coordinatore della direzione Marco Casalini (lo due insieme al presidente ingegner Enea Jellen guida il vertice dell'azienda).

L'azienda bolognese partecipa ad un consorzio di imprese per la costruzione del lubrifico di Volgograd, con messa di 3.000 miliardi di lire che l'Italia prese cinque anni fa. Sempre chiavi in mano (metodo usato nel commercio internazionale in base al quale il concedente fornisce un impianto industriale completo insieme al know

how e all'assistenza tecnica necessaria per il suo funzionamento) sta costruendo una fabbrica di insaccati - dalla macellazione lavorazione delle carni alla produzione - per un costo di 300 miliardi (fifty fifty con una azienda di tecnologia) e trattative sono in corso sempre in questo settore e in quello della lavorazione delle pelli. Avviciniamo Casalini per sapere qualcosa in più sulla esperienza con i sovietici.

Tante imprese evidenziano le difficoltà al momento di contatto con i partner sovietici. E successo anche a voi?

Intanto i sovietici non hanno mai un solo interlocutore. C'è un confronto competitivo e nelle chiavi in mano il com-

mittente ha la necessità di entrare nel merito delle cose di capire una esigenza di essere tranquillo sulla bontà della proposta. Noi abbiamo risposto positivamente alle richieste impegnandoci per mesi e mesi a tenere le relazioni con visite agli stabilimenti.

Quali sono i vostri rapporti con gli altri paesi dell'Est?

Siamo ancora a livello embrionale. Le trattative avanzano con la Cecoslovacchia stiamo sondando la Bulgaria e la Rdt interessando anche per la Polonia e l'Ungheria dove si stanno concentrando una massa di risorse occidentali.

Che altri danno alle imprese le istituzioni politiche, come la Cee, per in-

centivare i rapporti di cooperazione tra paesi?

Il livello è insufficiente. Le istituzioni devono fornire più appoggi ad esempio nel settore strategico della strumentazione finanziaria, nell'informazione e nell'assistenza. Oggi la sorte è lasciata completamente alla capacità di iniziativa dell'impresa. È un handicap che sentiamo sulla nostra pelle. Sui mercati dell'Est c'è una forte presenza della concorrenza dei francesi e dei tedeschi ma in teoria non è una concorrenza imbatibile. Loro hanno maggiori chances perché hanno dei paesi più attenti con privilegi sui finanziamenti e sull'assistenza rendendo appetibile la conclusione di un affare.

Da poco Edilter ha tentato la strada della joint venture, con quali risultati?

Sinergia è una forma di partecipazione paritetica metà italiana e metà sovietica. È frutto delle recenti modifiche che la legislazione dell'Urss ha inserito e che tutelano maggiormente l'investitore straniero. C'è da continuare anche se degli ostacoli rimangono. Ad esempio il problema della convertibilità del rublo. Il primo passo è iniziato con la convertibilità del rublo anche se non è ancora realistico prima di un dollaro o di un rublo per un dollaro.

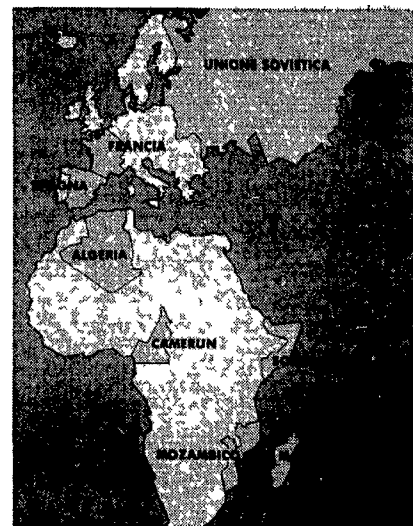
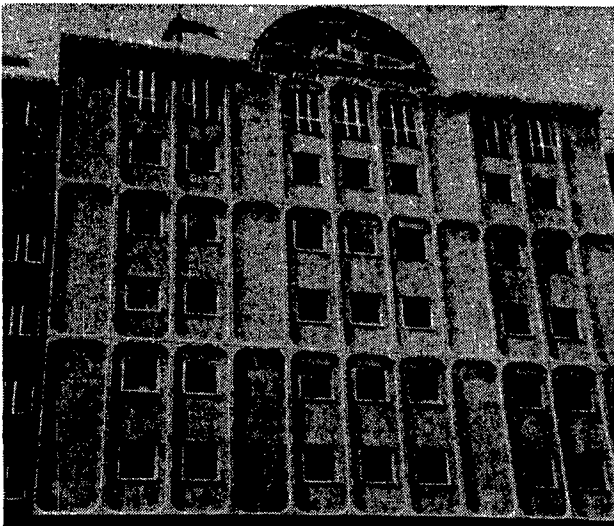
Edilter è presente sui mercati internazionali. Un intervento diversificato in Algeria, il grande collettore Kive Ganche nella capitale, le latterie di Ain Delfa e Bidja, i complessi militari di El Harrach nel Mo-

zambico, l'imponente diga di Corumana in Somalia, l'acquedotto di Barbera, l'ospedale e il sistema fognario di Mogadiscio, il porto di Bosaso sul golfo di Aden e nel Madagascar, i centri universitari di Antananarivo e la condotta idrica di Antiranana. Potrei continuare. È una strategia in continua espansione.

Oltre all'Africa stiamo toccando l'Estremo Oriente con trattative in Filippine e in futuro la Cina. Medesimo discorso vale per il Sud America. Abbiamo fatto alcuni check up in Argentina e in Brasile e in Venezuela. Ma qui si rischia molto prima di tutto perché i tassi di inflazione sono elevati e inoltre non sempre si può fare affidamento sulla stabilità politica.

Da vostro osservatorio quali differenze avete riscontrato tra il mercato dell'Est e gli altri mercati internazionali?

L'Est è una prospettiva di vivacizzazione del mercato del 2000. Fino a poco tempo fa il mercato internazionale era dominato dai paesi in via di sviluppo dai paesi petroliferi ma ora c'è stata una riduzione drastica dovuta all'aggravamento del debito estero e alla canalizzazione dei flussi mondiali di risparmio al finanziamento del deficit corrente degli Stati Uniti penalizzando l'evoluzione della domanda dei paesi esportatori di petrolio ed in quelli più poveri. La differenza sta che all'Est in Urss in particolare, c'è una grande volontà di prendere, di entrare in possesso delle nuove tecnologie, sintomo delle radicate esigenze culturali, delle esperienze presenti. Mentre nelle aree del sottosviluppo occorre soddisfare i bisogni che sono ancora di base.



### In tre divisioni l'assetto Edilter

BOLOGNA Cambia la strategia dell'offerta. Una impresa cooperativa non deve solo partecipare agli appalti e vincerli ma promuovere una vera e propria ingegneria di promozione e di progetto. Così leggiamo dal piano triennale 1988-1990 dell'Edilter.

Un'analisi dell'evoluzione del mercato delle costruzioni che esige un approccio per Aree strategiche di Affari? L'assetto organizzativo si articola in tre divisioni: Divisione Costruzioni Italia, Divisione Costruzioni Estero, Poi in aree di affari e nei quattro settori di servizio.

**La Divisione Costruzioni Italia** dà l'input competitivo all'impresa distinguendola dalle altre proprio dove amministrazioni locali sono notoriamente in ritardo e corrono gravi difficoltà di gestione della spesa pubblica. Sarà pertanto la capacità di proposta che costituirà un fattore di competizione di grande importanza.

Per la **Divisione Grandi Lavori Italia** si ipotizza nel triennio 1988-90 una rapida crescita pur tenendo conto delle caratteristiche dei grandi lavori lunghi tempi per l'acquisizione, la messa in cantiere e le griglie fortemente selettive. La maggior parte dei lavori è acquisita in consorzio o in associazione temporanea di imprese.

**La Divisione Costruzioni Estero** segue una via chiara: più che costruire Edilter dovrà saper costruire, organizzare, gestire e dirigere le risorse. Solo così si potrà fare un passo decisivo verso le forme che devono costituire una parte dell'attività della cooperativa: il ruolo di promotori e coordinatori di raggruppamenti e quindi di capofila la costituzione di società miste la partecipazione a joint ventures con imprese italiane e con altri paesi.

# Quali costruzioni per il Mercato unico?

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie

BOLOGNA Non siamo mitizzati ma il mercato unico del 1993 è l'inizio di una nuova pagina per l'Europa. Lo è soprattutto per l'impresa. Sintetizzando il concetto parliamo di internazionalizzazione dei mercati e globalizzazione dell'impresa per competere sui mercati sempre più grandi e con sempre più grandi concentrazioni. fusioni accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca. Inna-ziana-economica europea e mondiale. Cambia il modo di stare sul mercato, cambia la concorrenza. L'Italia in vari settori è impreparata. Peat Marwick società di consulenza aziendale ha svolto una accurata inchiesta con un sondaggio tra oltre 700 imprenditori europei di cui 150 italiani.

Il 64% degli italiani sono convinti che alla lunga il grande mercato unico avvantaggerà le imprese degli altri paesi. Il 11% pensa che a guadagnare di più saranno gli industriali del resto del mondo. Allora come affrontare il grande mercato? Con quali strategie