

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

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 no-

vembre a Milano è stata presentata Sinergia, una joint venture italo-sovietica tra Sinsea Edilter e Sozidanje 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

circa trecentomila da uno a duemila dipendenti. In Francia, Germania e Gran Bretagna si viaggia ormai su grandi dimensioni. Edilter non sta a guardare di scute in prospettiva per la nascita di un polo delle imprese edili bolognesi e partecipa a Euroc, il consorzio europeo delle imprese cooperative del settore. Ma la sfida è ancora più ardua: è sul nuovo valore dell'impresa cooperativa.

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'avvio 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 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

edilizi di utilità pubblica e sociale capitali investiti 750 milioni di rubli e impegnati 24.000 lavoratori. Sono tre le categorie di complessi edilizi alberghi per potenziare il turismo ospedali e cliniche e l'industria leggera e alimentare imprese per la lavorazione del cuoio della carne e calzaturifici ecc. Come dichiarava recentemente al vice ministro per i rapporti economici con l'estero Oleg Davydov «tutti i complessi commerciali entrano in un programma di miglioramento del tenore di vita della popolazione».

Ma perché la scelta cade sulle aziende estere? La risposta all'unisono i tempi di lavoro sono rapidi, garantiti, sono una qualità elevata e si servono delle tecniche e dei

materiali di costruzione più all'avanguardia. «In che condizioni lavorano i nostri costruttori?» spiega Sukhanov che dirige una società di ristrutturazione e restauro di Mosca «con un comunista mo martello e una manciata di chiodi mentre i loro colleghi stranieri hanno a disposizione dei martelli pneumatici». I tempi per recuperare stringono. Quindi i dirigenti sovietici si affacciano all'Occidente.

EDILITER IN URSS
E proprio a Mosca nella zona industriale Kotlakovskoe è in fase di ultimazione la più grande azienda del mondo di componenti per calzature. Una commessa chiave in mano di 100 miliardi di lire (divisi a metà tra Edilter e Italmacchine, una azienda

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 no 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 Italmacchine 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

MAURIZIO QUANDALINI

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 interesse 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 d'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 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 nel turismo anche se non è ancora realistico prima di un rublo ora ci vogliono sei rubli 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 Defla e Bidja, i complessi abitativi 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 Antsirananana. 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.

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

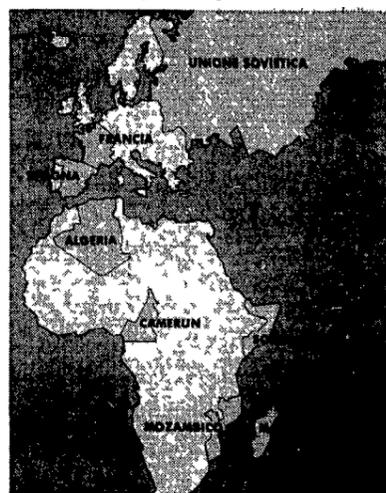
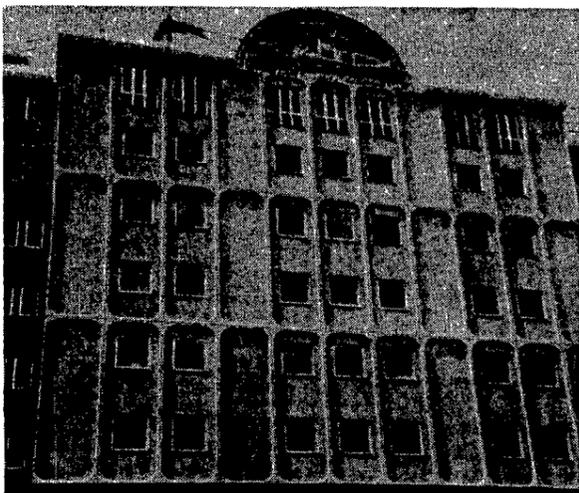
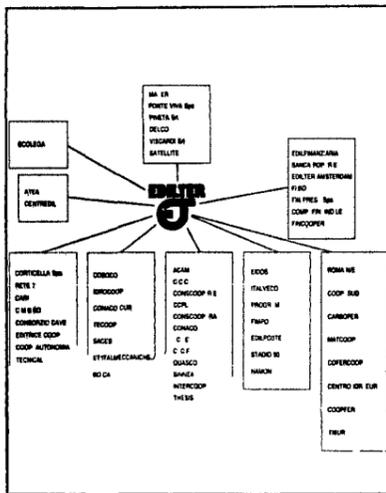
L'Est è una prospettiva di vivacizzazione del mercato del 2000. Fino a poco tempo fa il mercato internazionale era dominato dai paesi in via di sviluppo dai paesi petroliferi ma ora c'è stata una riduzione drastica dovuta all'aggravamento del debito estero e alla canalizzazione dei flussi mondiali di 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 acquistare, di entrare in possesso delle nuove tecnologie, sintomo delle radicate esigenze culturali, delle esperienze presenti. Mentre nelle aree del sottosviluppo occorre soddisfare bisogni che sono ancora di base.

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 differiscono radicalmente da quelli sovietici. Sinergia ha una sede a Mosca ed una a Bologna (via delle Bevere 6 40131 Bologna, telef. 051/6343003).

I progetti di engineering saranno coordinati da Edilter mentre Sinsea (Istituto di studi per la cooperazione e la piccola media impresa e il partner italiano) cura la formazione manageriale e professionale indispensabili per attivare le nuove imprese. I sovietici partecipano con la società Sotdiano del G. V. Plekhanov (Istituto di Economia Nazionale di Mosca che ha settemila 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).



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 Grandi Lavori 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 con 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 promotore e coordinatore di raggruppamenti e quindi di capofila, la costituzione di società miste, la partecipazione a joint ventures con imprese italiane che di altri paesi.

Quali costruzioni per il Mercato unico?

BOLOGNA Non siamo più mitizzati ma il mercato unificato 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 imprese sempre più grandi. Concentrazioni, fusioni, accordi di vario genere sono all'ordine del giorno della cronaca finanziaria-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

aziendali? Solo il 53% del campione annuncia di aver modificato la propria strategia, il resto pur mostrando preoccupazione non ha stabilito alcuni progetti prodotti per far fronte alla nuova concorrenza. In Italia i due gruppi si equivalgono: solo il 50% ha preso qualche decisione.

Edilter verso il 1993 L'industria italiana delle costruzioni deve mettersi al passo il frazionamento è eccessivo rispetto ai colossi del Centro e Nord Europa da noi una impresa è già grande con 1000 dipendenti mentre in Francia e Germania una azienda è media con 3000-4000 dipendenti sono imprese che danno mega risposte a mega problemi. Il mondo cooperativo accorto del problema cerca soluzioni.

A Bologna si sta discutendo per dar vita ad un polo di imprese nel settore delle costruzioni (Edilter Edicoop di Crevalcore Edilformacri e la Cooperativa costruzioni). Nasce anche una impresa da 600 miliardi. Anche qui il futuro si gioca sulla preparazione e sulla

conoscenza come si muovono i mercati e le richieste dei committenti e va elencando. Le istituzioni europee danno poche garanzie il divano tra politica ed economia aumenta mentre gli Stati si attendano ad approvare le direttive emanate dalla Commissione di Bruxelles preparate alla scadenza europea. Le imprese intraprendono iniziative autonome raggiungendo l'efficienza gestionale soprattutto quando il sistema produttivo specie quello italiano è costretto ad agire in un ambiente (dati servizi pubblici alle banche) che certamente offre un minor appoggio alla competitività rispetto a quanto avviene negli altri sistemi industriali avanzati.

Per il settore delle imprese cooperative delle costruzioni Edilter è già presente in Euroc. Un consorzio di cooperative italiane, francesi, spagnole e portoghesi - che opera a livello europeo e sul mercato mondiale degli appalti di grandi lavori nel settore delle costruzioni. Roma Parigi Londra Bruxelles Barcellona Lisbona sono

le sedi commerciali e operative dalle quali si estende l'attività del consorzio.

Edilter in Europa L'export di Edilter tocca il 30% un altro 30% interessa le grandi opere pubbliche in Italia e il 40% è l'intervento locale (tradizionale). In Europa Edilter guarda al mercato spagnolo. Un mercato in forte sviluppo con ritmi di crescita del 20% annuo contro quello italiano del 2%.

L'imprenditore spagnolo - afferma Casalini - non è in grado di far fronte alle necessità ingenti di opere pubbliche. Noi stiamo vedendo di creare delle joint ventures acquistando anche qualche società con cui operare. L'attenzione è anche verso la Francia dove all'interno di Euroc c'è un accordo con le cooperative francesi loro vengono in Italia Edilter va in Francia. Si sta in somma sfruttando i opportunità dell'interscambio che in Europa è prassi pressoché inesistente. Il mercato è caratterizzato da un protezionismo nazionale e non è vero che l'Italia sia più protezionista degli altri Stati europei anzi è più fa-

che prima di tante discussioni quello che in Italia manca è uno Stato forte.

L'esperienza dell'impresa cooperativa. Basta prendere la materia della Carta sociale europea (ormai di prossima emanazione). Dal punto di vista legislativo uno degli Stati più arretrati è l'Italia. L'una che cresce nel settore edile con una frammentazione imprenditoriale di trecentomila imprese da uno a duemila dipendenti e dove il cantiere non è come una fabbrica il cantiere inizia e poi finisce nessuno è uguale ad un altro Edilter non ha perso tempo in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro è tra le aziende più avanzate dal settore. Scelte in tema che superano la prassi dei cantieri di diavolo appesi sui muri tanto che l'esperienza è stata imitata e richiesta anche da tante imprese private.

In Edilter alla crescita estera ha corrisposto una crescita interna basata su un nuovo contratto sociale orientato a definire ed allargare gli spazi di democrazia economica e di partecipazione ai risultati eco-

nomici di impresa. Tutto questo va a nutrire il nuovo valore della cooperazione. Un concetto originario che va rinfoderato con al centro la funzione delle risorse umane facendo partecipare i soci alle scelte strategiche dell'impresa.

Ricordo una felice intuizione del presidente della Lega delle Cooperative Lanfranco Turci durante il suo intervento di apertura della mostra "Mosca 2000". L'anno scorso a Mosca ricollegandosi a Lenin disse: «l'impresa cooperativa rappresenta il tentativo storico del movimento dei lavoratori di venire a capo del problema». Oggi davanti a sé l'impresa cooperativa ha una sfida liberarsi dai pesanti limiti ereditati dall'Ottocento per reggere alla competizione dei mercati internazionali. Si prefigura ormai un modello di impresa che il premio Nobel per l'economia James Meade definisce del **Labour-Capital Partnership**. L'impresa cooperativa deve prevedere il ruolo dell' socio di capitale: un socio che apporta capitale a rischio e che viene remunerato in ragione di esso. □ M G