

lega

## Rinnovarsi o perire Ecco il problema

Abbiamo rivolto a Loris Morini, della Federcop di Modena, alcune domande sulla situazione del settore costruzioni all'interno della Lega.

Quali sono i processi in atto nella cooperazione modenese per rendere più efficiente il sistema di imprese?

Il nostro obiettivo è riuscire a competere sui mercati complessi. Per raggiungere questo, occorrono azioni che adeguino le nostre cooperative. La prima linea di azione riguarda l'adeguato dimensionamento dell'impresa accompagnando dallo sviluppo delle funzioni di carattere strategico. È noto che siamo appena usciti da un complesso processo di aggregazioni che ci ha portato ad affiancare alla Cmb, che già operava sui mercati italiani, altre due cooperative Sistema e Cdc, che oggi operano con successo sul mercato nazionale. La seconda linea d'azione, riguarda gli investimenti comuni in settori strategici.

Il nostro impegno per i prossimi mesi sarà rivolto a sviluppare al massimo ogni possibile azione affinché siano individuati alcuni progetti integrati - finalizzati ad alcune nicchie strategiche - nei quali investire unitariamente come gruppo modenese.

Quali sono i settori più innovativi in cui le imprese possono agire e con quali possibilità di riuscita?

Per competere sui mercati complessi occorrono che siano sviluppate funzioni oggi molto carenti. Ad esempio occorre una integrazione crescente con il mondo finanziario e una adeguata padronanza delle tecniche di ingegneria finanziaria. Occorrerà, inoltre, che nell'impresa di sviluppo quale funzione centrale il momento ideativo-progettuale, non solo a livello ingegneristico ma anche e soprattutto di fattibilità economica. Occorrerà poi sempre più operare come gruppo, attraverso una articolazione tipologica, con varie società specializzate per compiti ed interventi, per tipi di produzioni e servizi ed anche per ambiti territoriali. Certo per fare tutto ciò non bastano le nostre sole forze di modenesi, per questo vogliamo operare come com-

ponente del sistema più complesso della Lega. Su questa strada ci siamo già incamminati anche con la riorganizzazione dei servizi comuni e centrali. Possibilità di riuscita ce ne sono, alcuni successi li abbiamo già ottenuti.

Mercato locale e mercato nazionale convengono o incompatibili?

I problemi da affrontare sono complessi. Non può esistere un modello a cui fare riferimento, inoltre non è possibile ricercare soluzioni semplicistiche. La stessa struttura del sistema delle cooperative della Lega è un modello estremamente articolato e complesso. In Italia abbiamo poi una rete di committenze pubbliche, ad esempio, che è unica tra i paesi europei. Il mercato nazionale, quasi sempre, passa attraverso l'articolazione locale. Quello che occorre è quindi una grande capacità di operare su entrambi i livelli. Forse in questo, come sistema di imprese aderenti alla Lega rappresentiamo un fatto unico nel Paese, in questo lo vedo uno dei nostri punti di forza.

Quali sono i cambiamenti che si prospettano alle imprese per affrontare la concorrenza internazionale dopo il 1993?

Questo problema non riguarda solo noi cooperative, ma tutte le imprese italiane. In Europa ci sono gruppi che per dimensioni e per complessità di servizi offerti non hanno paragoni con la realtà italiana. La responsabilità è del sistema Italia, delle sue leggi e delle sue regole, della assoluta carenza di azioni per sostenere e qualificare il settore. I cambiamenti nell'immediato sono determinati dall'esigenza di dover competere con le imprese europee. D'altronde questa è una realtà già in atto da alcuni anni sebbene se con esempi ancora limitati. Nella stessa Modena nei lavori di maggior rilievo le imprese europee si sono già affiancate. In un secondo momento, inevitabilmente, la legislazione italiana si dovrà adeguare a quella più moderna e avanzata dei maggiori paesi. Ma questo sarà un gran bene per tutta la imprenditoria sana del paese.

## Settore costruzioni Il mercato registra un trend positivo È prevedibile un processo di integrazione tra capitale pubblico e privato

# Alleanze strategiche a Modena per acquisire grandi commesse

Il mercato nazionale delle costruzioni dopo anni di stasi, sta manifestando un trend favorevole con una crescita prevista nella misura del 2-3% annuo. L'ambiente, i trasporti, gli interventi straordinari nel Mezzogiorno, la riqualificazione dei sistemi urbani delle grandi metropoli, il potenziamento e l'innovazione delle infrastrutture del territorio sono le tipologie di intervento verso le quali convergono crescenti risorse pubbliche e private. Nonostante le incertezze, dovute alla scarsa programmazione e alle difficoltà di governo della spesa pubblica, è possibile prevedere un processo di integrazione tra l'intervento del capitale pubblico e quello privato con un sempre maggiore coinvolgimento di quest'ultimo nei programmi promossi e diretti dall'Ente pubblico. In questo quadro, assumono sempre

maggiore importanza le funzioni torziane dell'imprevedibile che dovrà proporsi non come semplice realizzatrice di opere ma come struttura in grado di promuovere e progettare interventi complessi, di mobilitare risorse per la loro realizzazione e di proporre soluzioni per la gestione.

Le trasformazioni in atto sul mercato ed il ruolo che in esso intendono giocare le grandi imprese di costruzione hanno stimolato in questi anni un ampio processo di riorganizzazione della struttura di impresa da un lato e di assistenza allo sviluppo delle funzioni di marketing della ricerca della finanzia dall'altro è cresciuta l'attenzione alla capacità di governo dei processi produttivi.

Non si sono parallelamente sviluppati processi di concentrazione tra le imprese: ci si è limitati a costruire alleanze sia di carattere temporaneo finalizzate alla gestione di singole

iniziative che di carattere duraturo con l'obiettivo di conquistare precisi spazi di mercato. In questo quadro la cooperazione nel settore delle costruzioni ha avuto un ampio processo di riorganizzazione da cui in specifico nella provincia di Modena sono emerse una serie di realtà di dimensione media e medio grande Cmb Cre e Sistema sono tre realtà che insieme coprono larga parte della cooperazione di costruzione a Modena. Tra queste la Cmb di Carpi risulta una delle pochissime cooperative di costruzioni che non abbia subito processi di fusione e unificazione. «Non siamo contrari per principio a questi processi o ai consorzi», dicono alla Cmb. «Semplicemente riteniamo che non debbano essere calati dall'alto, ma risultare da esigenze reali di crescita. Pensiamo che si possa anche uscire dal modello semplice-

mente territoriale e fare aperture a largo raggio». Rispetto alle politiche della Lega la Cmb riconosce in una strategia di gruppo che preveda la propria partecipazione diretta alla pari delle altre, alla definizione delle scelte e alla gestione delle attività promozionali e commerciali. «Riteniamo che le cooperative debbano essere integralmente responsabili dell'acquisizione e della gestione produttiva e finanziaria delle commesse, con la titolarità dei contratti e la presenza diretta nei raggruppamenti e nelle società consorziate». All'interno del settore costruzioni della Lega, le aziende del Modenese, pur avendo alcune ragguardevoli dimensioni, hanno ancora della strada da percorrere per raggiungere i livelli di integrazione più adeguati rispetto al mercato. Questo almeno è il parere di Dario Goldoni della direzione della

Cre di Modena. «La grande dimensione quantitativa risulta l'opportunità di presentarsi sul mercato dei grandi progetti. Ad esempio per la costruzione di nuovi insediamenti commerciali è possibile assumere un ruolo propositivo insieme ad altre imprese. Quando l'investimento è alto, oppure si intende entrare in mercati nuovi la grande dimensione è necessaria. Quello che dovremmo studiare, come cooperazione, è un modello che consenta alle singole imprese di occupare proprie nicchie di mercato e nello stesso tempo in collaborazione con le altre, coordinare gli investimenti e determinare funzioni finanziarie e umane. Si tratta di discutere gli esiti del piano di ristrutturazione delle cooperative modenese partito nel '83. Oggi è necessario chiarire un nuovo assetto in grado di costruire un'integrazione per fa-



re affari insieme e per progetti in comune».

La ricerca di una nuova struttura del sistema Lega riporta a una questione di vecchia data. L'essere cooperativa può rappresentare un fattore di successo? «Noi riteniamo di sì», dicono a Sistema, il gruppo che riunisce quattro importanti coop di costruzione. «Nella cultura cooperativa la solidarietà è un valore sovra-

to difensivo interindividuale a quello dell'affermazione di un modello di sviluppo locale e regionale. Oggi la solidarietà cooperativa può compiere un altro salto di qualità, quello che consente ai produttori/proprietari di coniugare l'imprenditorialità con la vita cooperativa, per affermare una cultura che scongiura la competitività come ragione di vita pur partecipando in pieno alla logica del mercato».

## Un «Sistema» per costruire il nuovo



La commessa della ricostruzione dell'abitato di Valva (Sa) è emblematica per Sistema per la sua strategia. Valva è un paesino di 2000 abitanti che, disastroso per oltre l'80% dal sisma del 1980, ha scelto di rinascere uguale a prima. L'intervento di Sistema viene, così, ad assumere una sfaccettatura che coincide ampiamente con la ricchezza di esperienze professionali e impegno della cooperativa modenese dal consolidamento antisismico al recupero e restauro del centro e degli edifici storici, alla realizzazione di una moderna rete

d'infrastrutture civili. Un'operazione di grandi dimensioni - 50 miliardi - condotta da uomini di Sistema prevalentemente di origine campana, a sottolineare una scelta di presenza in quell'area geografica nella veste di «partners» e non di canale di trasferimento di risorse (profitti) dal Sud al Nord. Le pietre numerate di Valva stanno tornando al loro posto secolare mentre i soci campani di Sistema stanno diventando protagonisti delle scelte innovative della loro cooperativa che affida gli strumenti per gli impegni del mercato degli anni '90

La nascita di Sistema è stata una iniziativa per rendere più efficiente il sistema di imprese cooperative.

Chiediamo a Trazzi il presidente quale è, da questo punto di vista, il bilancio di questi primi dieci mesi? «Direi, in primo luogo, che Sistema non è il frutto di un «processo» di razionalizzazione e ottimizzazione del sistema cooperativo, ma piuttosto uno «strumento» per favorire tale processo. Voglio dire che la motivazione di cui parla si fonda su una intuizione - giusta, giustissima - che non aveva però (e non ha ancora) la dignità e la forza di una strategia ovunque condivisa, ben strutturata e coerentemente perseguita. Rispetto a questa situazione, perciò, Sistema può anche essere vista come una sorta di laboratorio. La nostra cooperativa sta affidando le proprie possibilità di successo aziendale ad un insieme di azioni di razionalizzazione e di innovazione sia sul terreno gestionale sia e soprattutto, su quello strategico. Bene, questo patrimonio di esperienze è certamente a disposizione della Lega che ad esso potrà sempre ricorrere per calibrare le strategie unitarie con cui dovrà guidare il suo comparto delle costruzioni

verso gli appuntamenti europei che ci stanno di fronte. Aggiungiamo, per inciso, che già in questo breve periodo il modo in cui Sistema porta avanti a livello nazionale le proprie scelte ha dato indubbi frutti positivi di caratterizzazione e di posizionamento. Per la Lega non si tratta soltanto - teniamo a ribadire questa nostra opinione - di affrontare il problema delle dimensioni delle imprese. È altrettanto importante l'affermazione di una cultura imprenditoriale abbastanza diversa da quella che ha permeato finora l'azione delle cooperative di costruzione. Ed è indispensabile la contestuale traduzione di tale cultura in termini organizzativi investendone le singole imprese, i consorzi, tutta la Lega.

Sistema, quindi, segna un'ulteriore presenza della cooperazione modenese sul mercato nazionale. Quali sono le caratteristiche particolari con cui si presenta? «Ulteriore? Beh, ulteriore, sì, ma anche nuova. Nuova perché non si presenta come qualunque altra buona impresa che si candida a essere una costruzione e basta, tutto finisce lì. In effetti Sistema è attenta ad una parola che come molto nella nostra cooperati-

va: «bisogni». I bisogni nuovi o mutati della gente, ma anche i bisogni del committente, pubblico o privato che sia. Perciò, come scelta generale e in ogni specifica situazione, siamo impegnati sul terreno dell'innovazione «di prodotto» e «di processo». Siamo una struttura in grado di coordinare ed erogare servizi ed assistenza che lavorano l'orizzonte lungo dell'opera, entrano come partners in campi gestionali, finanziari, di trasferimento di know-how. Lavoriamo con gente «nostra» ma nata e cresciuta sul posto (ed oggi abbiamo soci campani, laziali, toscani, genovesi, etc., operai) che realizza al meglio il rapporto di collaborazione con le imprese locali esecutrici ed integratrici del nostro lavoro. Ecco, oltre che impresa che produce opere ed edicole, siamo anche azienda che partecipa a prodotti complessi, ad affari, si vuole, al cui centro c'è anche un edificio ma che si collocano in un tempo ed in contesti d'integrazione abbastanza nuovi per l'esperienza delle cooperative emiliane.

Quali sono gli elementi di innovazione più importanti già operativi o in via di adozione in Sistema? «Premesso che l'innovazione

non ha come unico suo terreno quello della tecnica e della tecnologia, io metterei in primo piano l'assetto organizzativo «divisionale» pensato in funzione dell'esaltazione dello spirito imprenditoriale, delle capacità e professionalità presenti in azienda e da acquisire in funzione dei nostri programmi, del coinvolgimento del corpo sociale per ottenere la massima efficacia senza perdere in efficienza, ed altro ancora. Sempre in quest'ambito organizzativo, il colloca la scelta di realizzare un vero servizio di marketing che non coincida, alla vecchia maniera, con il servizio commerciale, ed un sempre più affinato uso della telematica. Quest'ultimo campo è anche quello che ci consente di tenerci al passo e - perché no? - di partecipare alle innovazioni di prodotto» in atto nel settore delle costruzioni e di sviluppare al meglio l'aspetto principale di ogni «innovazione di processo»: la programmazione e la gestione. Mi fermo qui per non dar eco eccessiva a cose a cui si sta lavorando con un impegno che forse può essere illuminato dal fatto che una delle nostre «divisioni» si chiama «Progetti speciali».

## L'imperativo Cdc è diversificare gli interventi

# Dentro il territorio per il territorio e dintorni

Una doppia caratteristica contraddistingue la Cdc nel panorama della cooperazione di costruzione modenese: l'essere profondamente radicata nel proprio territorio o nello stesso tempo operante a più largo raggio e in ambiti diversi da quello puramente edilizio. Tramite altre due società controllate - la «Cooperativa di Costruzioni» e l'azienda «Madre» con la vocazione all'edilizia pura - il 90% del suo fatturato - 65 miliardi circa previsti per l'89 - è rappresentato dai lavori di costruzione. Dei restanti 10%, il 7% proviene dalla produzione di manufatti per la prefabbricazione e il 3% dalla lavorazione marmi. La Cdc controlla poi altre due realtà aziendali: per il 100% la Rampini, che opera nel settore ferroviario e fattura circa 14 miliardi all'anno e, a maggioranza, l'Italmar, una società veneziana che fattura oltre 3 miliardi l'anno, impegnata nel settore dei trasporti in ambiente lagunare e in opere di infrastruttura.

Nonantola, Comasanto, Ravenna. La Cdc dispone di una sezione soci anche a Rovigo il Veneto, in generale, rappresenta un'area di presidio, tra Verona e Venezia fino al Trentino Alto Adige. Sotto il profilo organizzativo del lavoro Cdc è articolata in due divisioni di tipo territoriale, la prima per l'area di riferimento della sede, Modena e provincia, e la seconda per l'Italia, ossia il Veneto e le altre regioni dove volta per volta vengono assunti lavori. L'azienda opera in tutti i segmenti del mercato edilizio residenziale, infrastrutturale, sociale e speciale, intendendo con questo gli interventi in un ambiente delicato come quello dell'edilizia sociale. Cdc ha lavorato molto al segmento ospedaliero e ospedaliero. Attualmente, ad esempio, la cooperativa è impegnata nella ristrutturazione dell'ospedale S. Giovanni a Venezia. Nel settore residenziale, oltre alle costruzioni tradizionali ad uso abitativo, si sono avvisati della Cdc pubbliche amministrazioni per realizzare infrastrutture sportive come il palazzo dello sport di Modena e il palazzetto di Rovigo. Cdc inoltre ha partecipato ai lavori per la costruzione del primo centro commerciale integrato di Modena, i Portali, ed è una delle

aziende promotrici per la costruzione del secondo centro in località Morane. In prospettiva l'intenzione è di puntare sia sul rafforzamento del mercato tradizionale sia sulla ricerca di nuove intese con gli altri partners cooperativi della zona per presentarsi su un mercato più vasto. L'area territoriale modenese rappresenta un patrimonio storico per la Cdc, anche se le dimensioni stabili (con una leggera tendenza al calo demografico) della città fanno intendere che lo sviluppo edilizio per i prossimi anni sarà impostato prevalentemente sulla esigenza di qualificare il patrimonio attuale. Ad esempio si punterà molto alla ristrutturazione dei centri storici e delle zone ex industriali di prima periferia. Le prospettive di crescita quantitative risultano attualmente più limitate a causa del tasso di crescita assai contenuto che si prevede per il settore.

Anche rispetto al grande mercato delle infrastrutture, Cdc ritiene necessario procedere a una migliore integrazione con le altre imprese cooperative del territorio in modo da presentarsi sui grandi mercati. Che diventeranno sempre più competitivi con la scadenza del 1992. Ben attrezzati rispetto ai grossi investimenti di avviamento che si renderanno necessari

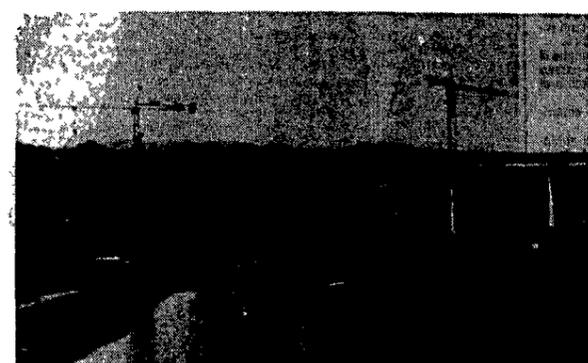


## La Cooperativa di Carpi accelera la crescita in vista del 1993

# La Cmb è già pronta per il grande balzo Avanti tutta verso l'Europa

La Cmb, cooperativa muratori e braccianti di Carpi (Modena), sulla base del piano triennale 1989/91, intende proporsi sul mercato edilizio come vera e propria impresa generale di costruzioni, avendo ormai raggiunto dimensioni e capacità adeguate ai grandi lavori. La Cooperativa Muratori e Braccianti di Carpi ha realizzato gli obiettivi tracciati nel precedente piano triennale, diventando una grande cooperativa nazionale, pur senza rinunciare a una forte presenza nei territori di origine. La Cmb opera da tempo su tre mercati territoriali: Carpi e la provincia di Modena, Milano e Roma, dove sono presenti tre delle cinque divisioni in cui è articolata. Le altre due divisioni riguardano il mercato estero e i grandi lavori.

Il piano triennale 89/91 prevede una sviluppo dell'impresa tale da portare il fatturato a 700 miliardi nel periodo. Il momento attuale è certamente di fondamentale importanza. Sarà infatti quello che aprirà le porte all'Europa, scura frontiera del '92. L'abbattimento delle frontiere doganali e l'omogeneizzazione delle normative in materia di appalti in ambito comunitario faciliteranno l'ingresso nel nostro Paese dei giganti europei. Per reggere la concorrenza e allo scopo di potere operare da uguali i costruttori, la Cmb prevede nel piano triennale un corso un'accelerazione della crescita. Il primo



Una fase della costruzione di un viadotto sull'Anno per il raddoppio della linea ferroviaria Direttissima

di nuove risorse patrimoniali e finanziarie nonché un miglioramento della redditività da conseguire operando nei segmenti medio alti del mercato. Gli incrementi di fatturato ipotizzati nel triennio sono complessivamente del 41%. Ne deriverebbe un aumento di utili pari al 4% del fatturato. Sulla base delle verifiche del secondo quadrimestre '89 l'obiettivo di fatturato previsto per l'anno (213 mi-

liardi) sembra quasi raggiunto. Il utile risulta particolarmente positivo, attestandosi al 54%, che in cifra assoluta compone a circa 10 miliardi. Particolarmente interessante appare il forte miglioramento delle commesse sotto il profilo qualitativo. La Cmb ha fatto il suo ingresso in mercati diversificati assumendo nuove tipologie di lavoro.

Per quanto riguarda la divisione grandi lavori, vanno segnalati tra gli altri, gli interventi relativi al raddoppio della linea ferroviaria Direttissima tra Arezzo e Figline e il prolungamento della linea Uno della metropolitana di Milano. Di grande importanza, poi, risulta la costruzione di lavori per la costruzione di un centro commerciale - sarà il più grande d'Italia - in provincia di Bergamo un complesso che si estenderà su 200.000

metri quadrati e comprenderà anche alberghi e centri direzionali. La Cmb ha già maturato una buona esperienza in questo campo con la costruzione del centro commerciale Bonola a Milano. Nella stessa città, la Cmb fa parte del consorzio per la costruzione del nuovo Palasport su progetto dell'architetto Aldo Rossi. Al Sud, la società ha ottenuto due appalti dell'importo di 26 miliardi in Basilicata, per la sistemazione idraulica del medio Basento. Tutti questi lavori - che rappresentano solo una parte del portafoglio Cmb - dimostrano la capacità, da parte della cooperativa, di acquisire opere di costruzione di grande complessità. Altrettanto si può dire per le opere in corso all'estero: quasi completata la diga di Corumana, in cui la Cmb è capofila del consorzio, mentre nello stesso luogo si sta costruendo una centrale idroelettrica. Ancora in Africa, sono in corso opere in Tunisia (ciga di Sejnane), in Madagascar, con l'acquisto di Antsiranan e in Senegal, con un programma di sviluppo rurale nel dipartimento di Sedjou. Altri lavori sono in corso in Grecia, Guinea e Ussr. L'estero, alla fine del triennio rappresenterà una quota pari al 15% circa del fatturato della Cmb. L'attività di costruzione organizzata dalle divisioni territoriali coprirà il 55%, mentre i grandi lavori assorbiranno una quota del 30% circa.