

Cooperative, sempre più verso la cultura di impresa

L'unione di cinque cooperative edili dell'area forlivese conferma la tendenza verso una concezione imprenditoriale innovativa la passo con i tempi

All'inizio dell'anno cinque cooperative edili di medie dimensioni, la Cooperativa Edile Alto Savio di San Piero in Bagno, la Cooperativa Edile Riminese Muratori e Affini, l'Edilcoop di Bellaria, l'Edilcoop di Forlì e la Cooperativa Evangelista Torricelli di Forlì, si sono unite per formare SIGLA.

SIGLA, una nuova Impresa Generale di Costruzioni

SIGLA è oggi una Impresa Generale di Costruzioni che si colloca nell'area occupata dalle principali aziende italiane del settore. La nascita di SIGLA rappresenta un importante evento nel mondo cooperativo e nel settore delle costruzioni. Le cinque cooperative che hanno costituito SIGLA hanno sicuramente colto le spinte verso una moderna cultura d'impresa. Si tratta infatti di aziende che nel corso di più di quarant'anni hanno dimostrato non solo competenze tecniche, sviluppando particolari specializzazioni, ma anche capacità manageriali che emergono dalla tipologia e dalla qualità degli interventi realizzati. Pur mantenendo una significativa presenza nell'edilizia tradizionale, le cinque cooperative hanno saputo diversificare i loro interventi in settori in rapida evoluzione e che richiedono un alto know how tecnologico, come il campo della tutela am-

biennale, e soprattutto presuppongono capacità nel definire politiche e strategie di ampio respiro. Gli interventi effettuati comprendono impianti di depurazione e potabilizzazione delle acque, grandi opere infrastrutturali, reti di metrizzazione e teleriscaldamento, restauri e ristrutturazioni di opere architettoniche di valore artistico. SIGLA costituisce così quel tipo di fusione «verticale» nella quale convergono e si integrano esperienze diversificate, ognuna delle quali esprime specifici punti di forza, con il risultato di affrontare con successo la realizzazione di opere di grande entità e complessità. SIGLA valorizza un patrimonio di esperienze rendendo più funzionale e mirata la capacità propositiva, già sperimentata dalle sue componenti originarie. Nel campo dell'attività di costruzione si sta infatti affermando una tendenza che supera il concetto di «chiavi in mano», imponendo quello di «prodotto-servizio in mano». Que-

sta tendenza esige una capacità commerciale che si estende dall'attività promozionale e acquisitiva a un marketing articolato e complesso, sostenuto da capacità di ingegneria tecnica e finanziaria. SIGLA rappresenta perciò un significativo segnale per un settore, quello delle costruzioni, attraverso da molte zone d'ombra, che spesso ne intralciano il rilancio e la riorganizzazione. SIGLA, una risposta globale. SIGLA è un'impresa che conta un migliaio di addetti, è articolata in tre divisioni nell'area romagnola a Forlì, Rimini e San Piero in Bagno, ed è presente con sedi regionali in tutto il territorio nazionale. Sul piano tecnologico offre un vantaggio di capacità di intervento che, partendo dai settori tradizionali, abbraccia quelli più evoluti e complessi. Nel campo della depurazione delle acque SIGLA è un'azienda lea-

der, con un'esperienza che risale ai primi anni Settanta, quando realizzò sul litorale romagnolo i primi impianti italiani di depurazione. Lo scorso anno ha contribuito alla salvaguardia della riviera adriatica dal pericolo delle mucillagini con il progetto SIGLA-Noè, che è stato positivamente testato. In rapporto alle nuove tendenze della domanda, l'aspetto più interessante è rappresentato dalla capacità di offrire una gamma completa di servizi: dall'ingegneria finanziaria alla gestione delle opere realizzate. Gli esempi di questa attitudine a intervenire in senso globale sono numerosi. Dopo aver eseguito reti di metrizzazione in città dell'Italia centrale ha assunto direttamente o attraverso società controllate la gestione degli impianti, curando l'assistenza e la bollettazione. Altro interessante esempio è la rete di teleriscaldamento di Bagno di Romagna. Grazie alle competenze acquisite negli servizi geotermici,

SIGLA aveva rilevato la possibilità di sfruttare le fonti termali e ha poi proposto all'amministrazione comunale la realizzazione di un impianto che oggi, con una rete di distribuzione di 11 km, è gestito da una società controllata e serve circa 300 utenti. Queste positive esperienze hanno indotto SIGLA a proporre le proprie capacità di gestione anche in altri settori (parcheggi, discariche ecc.) incontrando il favore delle pubbliche amministrazioni. Le scelte operate da SIGLA aprono interessanti prospettive. Soprattutto perché privilegiano una domanda autogenerata, coperta, se necessario, da proprie riserve patrimoniali, e sviluppano inoltre un sistema coordinato di relazioni con i centri decisionali degli enti locali, che consente a questi ultimi di predisporre sul territorio interventi di comune interesse, ad esempio discariche e trattamento dei rifiuti. Infine SIGLA dimostra di perseguire una strategia di mercato molto articolata, che si propone la qualificazione dei portafogli e del ruolo svolto, attrezzandosi in questo modo ad affrontare, in previsione del '93, la crescita della concorrenza e le incognite congiunturali.

«Con SIGLA un nuovo rapporto fra cooperativa e socio»

Intervista a Gilberto Fiori, presidente di SIGLA

Perché è nata «SIGLA»? Circa due anni fa abbiamo iniziato il percorso, conclusosi all'inizio del 1991, per la realizzazione di una impresa cooperativa nel settore delle costruzioni all'interno della provincia di Forlì e del circondario di Rimini che fosse in grado di stare al passo con i processi di ristrutturazione in corso nel settore. Un'impresa capace di stare con più incisività e dinamismo in un mercato in continua evoluzione e trasformazione. La nascita, dunque, di una nuova impresa cooperativa che abbia da una parte un radicamento profondo nel territorio in cui opera e dall'altra le capacità professionali di una grande azienda che si muove su tutto il territorio nazionale e non solo. **Qual è la cultura d'impresa «SIGLA» propone al mondo delle cooperative?** Con questa nuova cooperativa, che possiede basi solide da ogni punto di vista, patrimoniale, imprenditoriale, professionale, requisiti delle cooperative che hanno aderito alla nuova impresa, cerchiamo di costruire un nuovo rapporto fra cooperativa e socio, nel senso che la partecipazione attiva di quest'ultimo alla vita della cooperativa non possa essere un fatto di natura puramente ideologica, ma soprattutto economica. È necessario, quindi, ideare forme nuove di partecipazione del socio ai risulta-

ti economici dell'azienda. Una riscoperta del socio imprenditore dunque, pur senza perdere di vista che questa grande impresa deve avere sempre al centro il socio lavoratore. **Qual è il rapporto con le altre forze imprenditoriali e con l'ente pubblico?** La trasformazione che sta avvenendo nel mercato impone alle imprese di trovare elementi comuni di proposte progettuali per aggregare sinergie più ampie e complesse di ogni singola individualità. L'obiettivo è quello di dialogare con tutte le altre forme imprenditoriali, private, pubbliche, della piccola e media impresa e dell'artigianato. Indubbiamente va consolidato e rafforzato il rapporto con tutte le altre grandi e piccole cooperative. Anzi, direi che con questa fusione il rapporto con l'altro imprenditorialità cooperativa deve contribuire a più incisivi elementi sinergici per una più marcata presenza sul mercato. La collaborazione con più forme imprenditoriali costituisce un ulteriore fattore di successo nel nuovo confronto con l'ente pubblico. Il mercato oggi chiede una nuova forma d'impresa che sia capace di individuare il bisogno, sviluppare l'idea, il progetto, provvedere al finanziamento, alla costruzione ed alla gestione. «SIGLA» si candida a possedere questi connotati e ad essere questo tipo di impresa.

«Un fattore di successo? L'integrazione di esperienze diversificate»

Intervista ad Angelo Caselli, dir. generale di SIGLA

Come si è giunti alla costituzione di «SIGLA», quali sono stati i passaggi? L'ipotesi di promuovere un progetto di ristrutturazione del movimento cooperativo di produzione e lavoro della provincia di Forlì nasce agli inizi del 1988. A quella data la situazione provinciale era rappresentata da un limitato numero di cooperative di media dimensione e ben inserite nel contesto locale, salvo la Edilcoop di Forlì che diversificava dalle altre per dimensione e per una presenza più ampia sul territorio nazionale. A quell'epoca erano già in corso momenti aggregativi in altre province. Il progetto di unificazione presentava naturalmente delle difficoltà di percorso, difficoltà dovute al numero delle cooperative interessate, alla loro collocazione su tutto il territorio provinciale, all'esigenza di fare comprendere a tutti i soci la necessità di annullare quattro strutture imprenditoriali efficienti e funzionanti per dare vita ad una unica impresa completamente diversa per dimensioni e caratteristiche strutturali. Prevalse la decisione, ed oggi posso dire senz'altro giusta e opportuna, di definire un percorso programmatico entro il quale costruire un progetto organizzativo che tenesse conto delle peculiarità della situazione. A seguito della positiva decisione dei soci delle quattro cooperati-

ve si è proceduto alla costituzione nel dicembre 1988 della Cooperativa SIGLA. Nel corso di questi ultimi due anni il gruppo iniziale di quattro cooperative si è allargato con l'inserimento nel progetto anche della Cooperativa Torricelli di Forlì. Il 1991 rappresenta la data di partenza effettiva della Cooperativa SIGLA in ogni suo settore, in quanto già agli inizi del 1989 era stata unificata la struttura immobiliare e commerciale. **Qual è la struttura della nuova impresa?** Uno dei nostri fattori di successo è certamente la presenza radicata su tutto il territorio provinciale ed in funzione di ciò abbiamo localizzato la sede legale a Rimini, la sede amministrativa e della direzione generale a Forlì e tre divisioni produttive a S. Piero in Bagno, Rimini e Forlì. Il corrente anno rappresenta per noi il definitivo assessment strutturale, anche sotto l'aspetto logistico, e la positiva conclusione di un progetto che dà corpo ad una impresa generale di costruzioni di circa 950 dipendenti e 200 miliardi di fatturato, una presenza molto importante sul nostro territorio provinciale ed una presenza altrettanto importante ed in espansione sul territorio nazionale, particolarmente su alcune regioni.

«SIGLA: nuove forme d'impresa per un mercato che cambia»

Intervista a Roberto Rani, direttore commerciale di SIGLA

«SIGLA» nasce come impresa generale di costruzioni. A quale tipo di mercato, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, fa riferimento? La dimensione imprenditoriale di «SIGLA» è tale da rendere necessaria una presenza nella fascia «alta» del mercato delle costruzioni, laddove per fascia «alta» s'intende una committenza nazionale, oltreché locale, e una dimensione d'appalto che mediamente tende a collocarsi oltre i cinque miliardi. Ciò non vuol dire che «SIGLA» non sarà presente, soprattutto in sede e nelle regioni limitrofe, anche su appalti di mole minore e sulla committenza locale, ma significa che la linea di sviluppo deve essere quella del mercato «alto». In secondo

luogo rigingo che vada sviluppata la possibilità di «SIGLA», peraltro ampiamente dimostrata, di rapportarsi con il mercato privato, soprattutto nel quadro di scelte nuove ed indispensabili di interventi di riqualificazione del tessuto economico e produttivo. Dal punto di vista qualitativo lo sforzo di «SIGLA» è teso a qualificare la propria offerta per quanto riguarda sia le proposte progettuali ed esecutive, sia l'impegno per il reperimento dei finanziamenti e la proposizione alle committenze di forme nuove di gestione. **In quali aree geografiche «SIGLA» intende prevalentemente operare?** La nostra dimensione nazionale ci porta ad operare in tutto il Pa-

ese, con forte prevalenza per le zone in cui le precedenti cooperative che hanno dato origine a «SIGLA» avevano stabilito un rapporto consolidato. Si tratta, oltre naturalmente all'area di sede, di tutte le regioni della fascia adriatica, della Toscana, del Friuli, della Sardegna. Inoltre stiamo attrezzandoci per affrontare, con sufficiente capacità, anche il mercato etero sul quale in questa fase siamo presenti con alcune iniziative ancora insufficienti. **Quali novità e quali prospettive presenta oggi il mercato delle costruzioni?** Il mercato si presenta come sempre in forte evoluzione ed è caratterizzato da quattro elementi: una presenza sempre più marca-

ta d'impresie europee che intervengono direttamente ed in joint-ventures o comunque dandosi come veicoli imprese italiane; una tendenza sempre maggiore alla concentrazione d'aziende italiane, sia fra loro che ditte straniere; una caduta della capacità d'investimento degli enti locali; un orientamento allo sviluppo di una domanda che va dall'individuazione dell'idea, attraverso tutte le fasi, fino alla gestione del servizio. Questo elemento sopravvive in taluni casi all'incapacità della parte pubblica ed obbliga le imprese a cimentarsi con problematiche completamente nuove. **Con quali strumenti «SIGLA» vuole affrontare questa tipologia di mercato?**

La novità stessa di «SIGLA» rappresenta già una prima risposta a questa domanda, naturalmente di per sé non basta. La strategia di «SIGLA» tende in particolare a qualificare le proprie capacità propositive e progettuali con strumenti interni e con la costruzione di una rete di rapporti esterni che garantisca le necessarie professionalità. Uno sforzo, poi, viene compiuto per la diversificazione produttiva, affinché «SIGLA» non si limiti ad eseguire opere civili, ma costituisca una impresa «general-contractor», in grado, quindi, di affrontare tutte le esigenze produttive che il mercato propone, nonché le necessità gestionali imposte dal nuovo rapporto che viene a configurarsi con la committenza.

I gruppi di società e i controlli azionari

ROSSELLA FUNGHI

Martedì 5. Prima giornata del corso organizzato dall'Ipsca e dedicato ai gruppi di società e i controlli azionari. Roma - Ipsca - Dal 5 al 7 febbraio.

Venerdì 8. Prende il via «Macef», mostra internazionale di articoli casalinghi, cristalleria, ceramiche, articoli da regalo, argenteria, oreficeria, pietre dure. Milano - Fiera - dall'8 all'11 febbraio.

● Si inaugura in contemporanea Modit e Milanovendemma, le due manifestazioni vetrina del pret à porter italiano. Milano - Fiera - dall'8 all'11 febbraio.

Lunedì 11. Promossa e organizzata dalla Scuola di amministrazione aziendale dell'Università di Torino si svolge una giornata di studio dedicata a «Pirateria informatica e tutela del software. Le nuove frontiere del diritto d'autore». Torino - Scuola di amministrazione aziendale.

Martedì 12. «La trasformazione delle banche pubbliche in Spa. Problemi applicativi della legge Amato» è il tema del seminario organizzato dalla scuola di management della Luiss. Roma - Sala Colonne della Luiss - 12 e 13 febbraio.

Lunedì 18. Per iniziativa dell'Associazione italiana tecnici pubblicitari si tiene il «Corso introduttivo alla pubblicità». Durante i lavori verranno trattati gli aspetti base della comunicazione pubblicitaria: il marketing, la creatività, i mezzi, la comunicazione d'impresa. Milano - Centro formazione tecnici pubblicitari - dal 18 al 21 febbraio.

Mercoledì 20. Prima giornata di Bit '91, Borsa internazionale del turismo - Milano-Fiera - dal 20 al 24 febbraio.

● Si inaugura la prima mostra-convegno «Direzione del personale». Un nuovo punto di riferimento per tutti coloro che operano nell'ambito della gestione e sviluppo delle risorse umane. Alla mostra saranno presenti espositori nelle seguenti aree di interesse: reclutamento, selezione, formazione, sistemi retributivi, tecnologie per la gestione del personale. Milano - Palazzo Stelline - 20 e 21 febbraio.

Lunedì 25. Organizzato dalla Rso si tiene il corso base di «Organizzazione del personale». Durante i lavori verranno affrontati i fondamenti tecnici e i principi operativi per la gestione e lo sviluppo organizzativo del personale in azienda. Milano - Rso - via Leopardi 1. Dal 25 febbraio al 1 marzo.

Venerdì 1. Per iniziativa dell'Istituto di enologia giornata di studio dedicata al «Controllo di qualità in enologia». Piacenza. Università Cattolica del Sacro Cuore.

italstat

SERVIZI DI INGEGNERIA

Bonifica Italepa Itaispac Itaiscotec Raiter Setaeni Spca

COSTRUZIONI GENERALI E GRANDI LAVORI

Condotte d'Acqua Italtrede Mantelli Cidonio Condi Metromoma

COSTRUZIONI DI EDILIZIA RESIDENZIALE E SOCIALE

Rep Garboli Im.Co Italedi Mantelli Estero Sicit

CONCESSIONARIE DI EDILIZIA PUBBLICA E DI SERVIZIO

Edil.Pro. Infrasad Progetti Itabo Itaiposte Italanità Svei

CONCESSIONARIE DI COSTRUZIONE E GESTIONE DI INFRASTRUTTURE

Autostrade Autostrada Torino-Savona Autostrade Meridionali Italiana Monte Bianco Rav Sat Tangenziale di Napoli Idrovie Italinpa Stretto di Messina Aeroporti di Roma

MANUTENZIONE DI INFRASTRUTTURE E DI OPERE PUBBLICHE

Pavimental

INFRASTRUTTURE URBANE DI PUBBLICO INTERESSE

Sistemi Urbani Maseddi Aurelia Edilca Sotca

gruppo iri-italstat

Sede Sociale: Roma - Via Arno 9/A
Telex 612545 ITALST I telefono 84461 fax 8557575

DA LETTORE A PROTAGONISTA

DA LETTORE A PROPRIETARIO

ENTRA nella Cooperativa soci de «l'Unità»

Invia la tua domanda completa di tutti i dati anagrafici, residenza, professione e codice fiscale, alla Coop soci de «l'Unità», via Barberia, 4 - 40123 BOLOGNA, versando la quota sociale (minimo diecimila lire) sul Conto corrente postale n. 22029409.

Spazioimpresa

Coordinato da Renzo Santeili
Ha collaborato Maurizio Guandalini. Progetto grafico di Piergiorgio Mai
Impaginazione di Fabio Ferrari. Coordinamento tecnico di Duilio Azze

l'Unità

Renzo Foa, direttore
Piero Sansonetti, vicedirettore vicario, Giancarlo Bosetti, vicedirettore
Giuseppe Caldarella, vicedirettore
Editrice spa l'Unità. Armando Sarti, presidente
Esecutivo: Diego Bassini, Alessandro Carri, Massimo D'Alema, Enrico Le
Armando Sarti, Marcello Stefanini, Amato Mattia, direttore generale
Direzione, redazione, amministrazione: 00185 Roma, via dei Taurini 19
pass 06/444901, telex 613461, fax 06/4455305
20162 Milano, viale Fulvio Testi 75. Telefono 02/64401
Roma - Direttore responsabile Giuseppe F. Mennella
Milano - Direttore responsabile Silvio Trevisani
Supplemento al numero odierno dell'Unità. Spedizione in abbonamento
stale gruppo 1/70. Chiuso in tipografia alle ore 20 di martedì 29 gennaio 1991
Fotocomposizione: l'Unità Stampa Editoriale Grafica spa, via Tiburtina 1
00156 Roma, via Monte San Genesio 8, 20158 Milano