

La Orion vuole vincere la sfida sull'innovazione del prodotto: nel piano triennale 92-94 privilegia le fasi di analisi, progettazione, commercializzazione, gestione

# Un'azienda-gruppo

Onion vuole diventare sempre più una «impresa generale di costruzioni» e un «azienda gruppo». Che cosa significa negli anni 90 essere impresa generale? Vuol dire vincere la sfida sull'innovazione del prodotto mentre sin qui si è agito sull'innovazione di processo attraverso il decentramento produttivo. Sempre meno la redditività dell'azienda sarà riferita all'esecuzione materiale dell'opera e sempre più al contenuto immateriale che la precede (analisi dei bisogni, fattibilità, progettazione, servizio di previsione finanziaria, decisioni di spesa) e le segue (organizzazione dell'utenza, commercializzazione, servizio post-vendita, gestione).

**LO SVILUPPO DI ORION** Il piano 1992-1994 prevede che l'azienda si svilupperà mediante partnership e partecipazioni di controllo. Questo proposito i dirigenti di Orion ritengono che siano impraticabili, nuovi processi di fusione organica con altre imprese cooperative di analogo livello. Non si escludono anzi si promuovono, laddove si presentino le opportunità assorbitive di realtà cooperative minori per meglio posizionarsi sul territorio e per integrare specializzazioni produttive mancanti. Nella Liguria si individua un'area interessante per un più marcato e completo radicamento territoriale. Si individuano le specializzazioni da prendere in considerazione nelle infrastrutture e in particolare nell'ambiente impiantistico.

**LE PARTECIPAZIONI** Orion individua nelle Società partecipate o controllate gli strumenti ideali per la crescita delle sue funzioni di impresa generale di costruzioni. L'azienda entro il 1992 intende costituire nuove società con partners cooperative o privati nei comparti Estero, Engineering, Immobiliare. Sempre in tema di partecipazioni Orion intende selezionare e qualificare le società che reputa strategiche rinunciando gradualmente alle altre.

**Ecco le società coerenti con le strategie di Orion** Orion Petrol, costituita di recente. L'azienda madre ribadisce la validità delle ragioni che hanno portato alla nascita della nuova società. Sottolinea nessun disimpegno dal settore ma attenzione massima e disponibilità ad investire per lo sviluppo Servizi Italia società con partner privato orientata alla gestione di servizi parasanitari.

**ARES** società operante nel settore energetico a prevalenza pubblica e privata con buona potenzialità di crescita. Impregest società di gestione delle reti del gas al Sud con interessanti prospettive di espansione. Ecosystem società di promozione realizzazione e gestione di servizi per anziani costituita con partners cooperativi. Edilinvest società con partner privato operante sul mercato della seconda casa. Ha dimostrato grandi potenzialità come società immobiliare e commerciale e come tale va sviluppata.

Mentre per quelli infrastrutturali la soglia può essere leggermente più bassa e supportata da interventi autopromossi e immobiliari. Quanto alle strategie di penetrazione - fermo restando l'obiettivo del radicamento stabile - dovranno essere differenziate puntando in primo luogo ad alleanze con l'imprenditoria privata locale. Orion vuole posizionarsi come impresa nazionale nell'area Sud soprattutto nel settore delle grandi infrastrutture in caso contrario andrà radicalmente ripensata una presenza stabile in quella zona.

Sul mercato nazionale Orion colloca il presidio dei centri di spesa e il monitoraggio delle opportunità che si articolano concretamente a livello territoriale. Secondo l'azienda il mercato nazionale non va identificato in tutto e per tutto con quello delle grandi opere che possono essere prerogative di livelli più decentrati (è il caso dei grandi ospedali). Su questa premessa andrà combinato il rapporto di Orion con le committenti nazionali Anas, Enel, Snam e una capacità propositiva più specialistica dell'azienda in particolare nel settore infrastrutturale: strade, reti acquedotti.

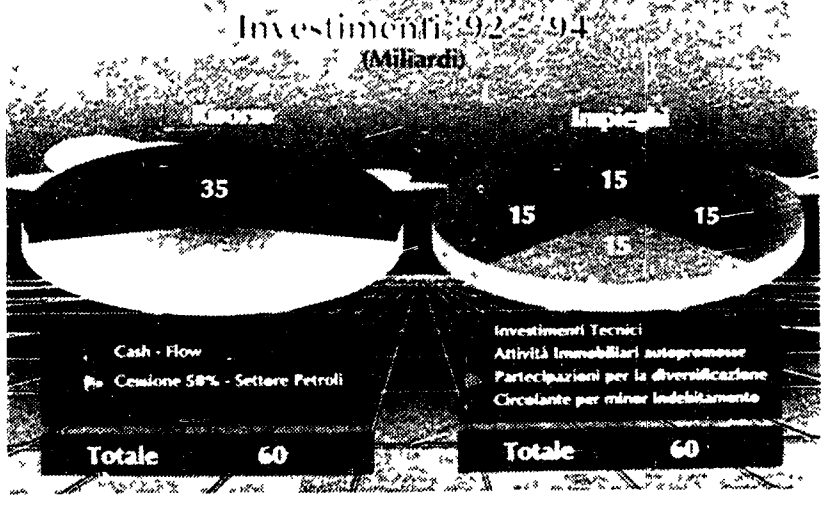
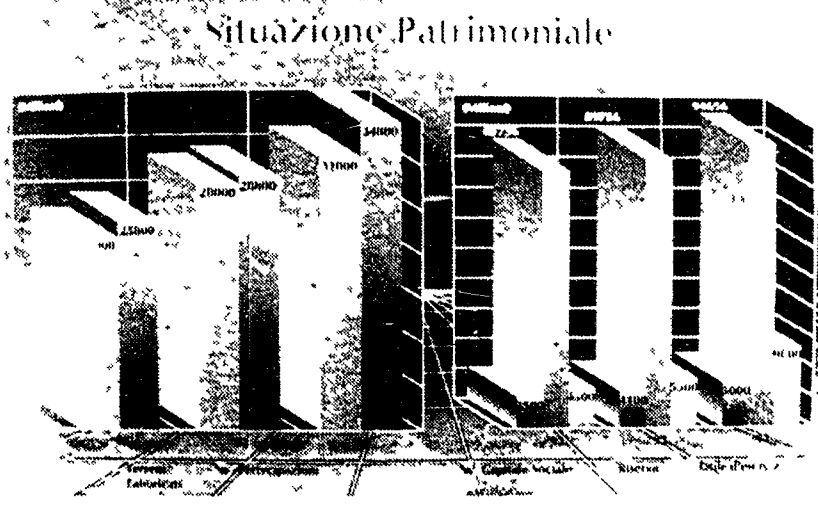
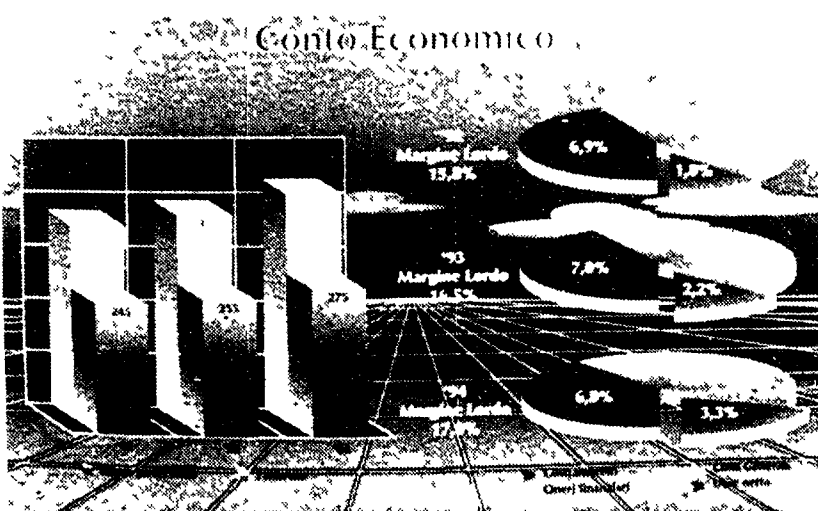
Per il mercato estero Orion fa tre scelte fondamentali: 1) Costituzione di società con partners cooperativi per saggiare il mercato e puntare inizialmente sull'impiantistica agricola e industriale anche come strumento di ulteriori sinergie. 2) Individuazione di paesi nei quali Orion in prima persona realizza joint venture con imprese locali. La scelta si indirizza verso Grecia e Cecoslovacchia. 3) Acquisizione di lavori all'estero in rapporto a grandi gruppi nazionali soprattutto nel settore impiantistico.

**STRATEGIE DI MERCATO - IMPIANTI** Orion opera su tutto il territorio nazionale e con particolare riguardo alle possibili sinergie con il settore delle costruzioni, nell'Emilia nord-occidentale in Lombardia, Piemonte, Liguria, Basilicata e Puglia. Presidi particolari per gli impianti oltre a queste zone, si prevedono in Toscana e Veneto-Friuli. Il mercato di riferimento è quello del secondo livello con sottolineature per ospedali, cogenerazione, tele riscaldamento e settore elettrico in generale. Per il triennio 1992-94 si prevede un monte lavori in leggera crescita spingendo sul settore elettrico e su quello dell'energia e controllando con più ocularità selettività commerciale. Quello termomeccanico tradizionale Orion infine intende valorizzare le sue specializzazioni: ospedali, supermercati, energia illuminazione pubblica.

Onion punta innanzitutto a consolidare e qualificare il suo ruolo di protagonista sul mercato di secondo livello, sciogliendosi alle spalle - sia per ragioni reddituali che per una razionale utilizzazione delle risorse umane - ogni mercato residuale artigianale. Nell'ambito della nuova politica delle partecipazioni l'azienda valuta la possibilità di iniziative di sviluppo della gamma impiantistica per rendere più completa la sua offerta.

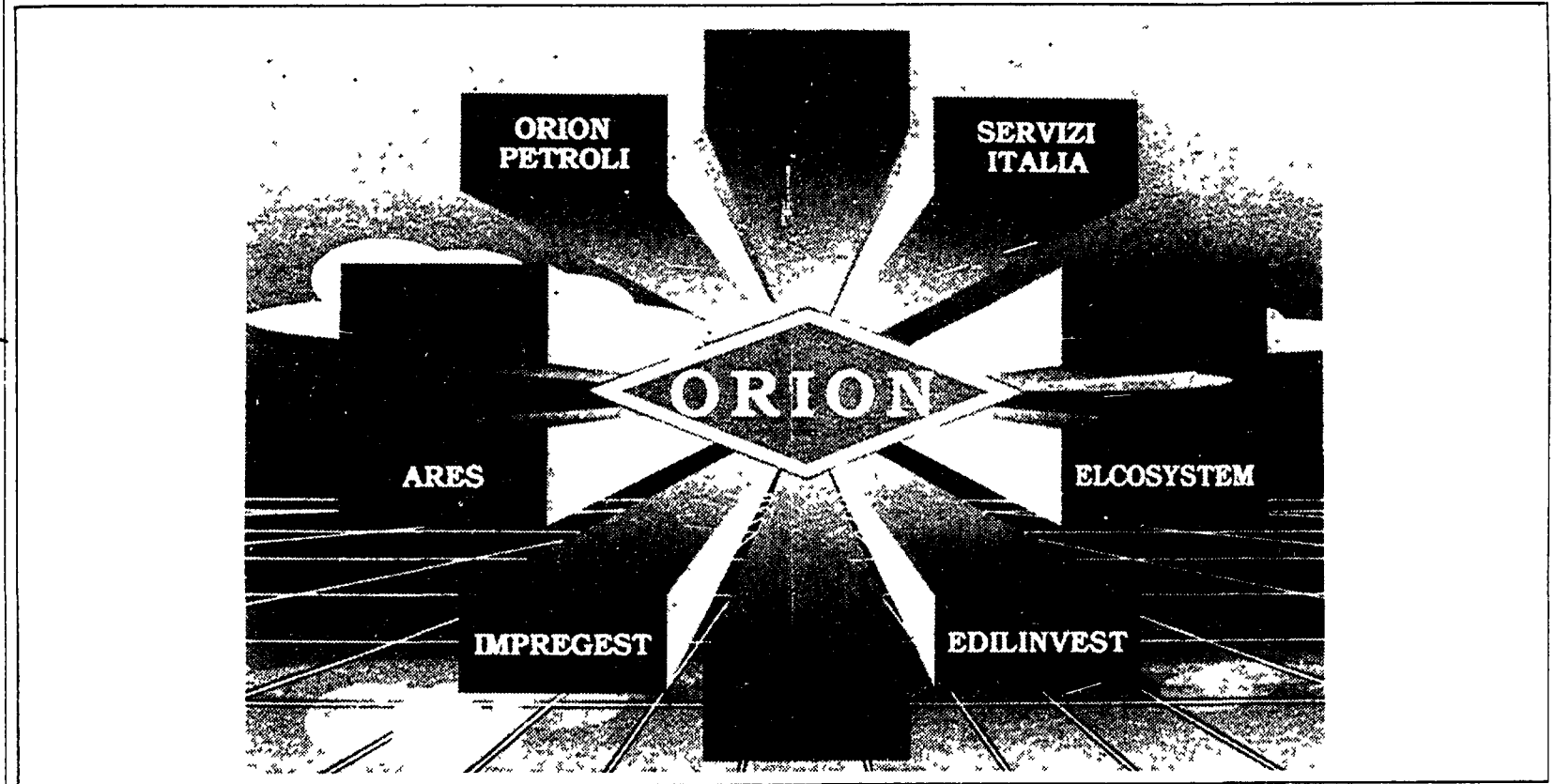
**SERVIZIO GESTIONI** La scelta delle gestioni è strategica per un'azienda che voglia svilupparsi come impresa generale di costruzioni. L'impegno di Orion si orienta lungo queste direttrici: 1) Potenziamento del servizio di gestione calore attraverso un ampliamento delle aree di intervento (Piemonte, Toscana, Basilicata, Lombardia). 2) Eventuale acquisizione di aziende già operanti su questi mercati e dotate di un portafoglio lavori. 3) Contratti con enti pubblici per importi medio-alti e programmati per almeno un triennio con il raggiungimento di un fatturato di almeno 22 miliardi nell'ultimo anno del piano. 4) Specializzazione nella gestione di servizi parasanitari e parasanitari. 5) Potenziamento della società Impregest con allargamento dell'influenza territoriale per le gestioni al Sud. 6) Ricerca di partnership per gestioni di ampie dimensioni nel settore reti in particolare in quello acquedottistico.

**NUOVE DIVERSIFICAZIONI** Un altro obiettivo fondamentale di Orion è la diversificazione delle proprie attività in ambiti imprenditoriali anche sensibilmente distanti dal ciclo edilizio. Con il piano 1992-1994 Orion intende dare vita a nuove esperienze imprenditoriali diversificate rispetto all'area di affari principale orientandosi preferibilmente verso settori del terziario e dei servizi. Il programma dovrà attuarsi con l'acquisizione di realtà operanti in entità delle risorse destinate alla operazione è di 15 miliardi.



Prende piede l'idea di promuovere sperimentalmente nuove esperienze che diano il segno della «volontà politica» non solo di introdurre innovazioni ma di praticarle

## La figura di «socio imprenditore»



Da tempo nel mondo della Cooperazione, si parla della figura del socio imprenditore. Va detto però che nonostante la gran messe di enunciazioni teoriche le esperienze di imprenditoria sociale non hanno fatto molti passi in avanti.

Perché non tentare di percorrere nuove vie realizzando nuove esperienze che diano il segno non soltanto di una «volontà politica» di introdurre le innovazioni ma di praticarle? «Probabilmente» di cono all'Orion - si è più soci imprenditori nelle cooperative

entità nel centro storico di Reggio Emilia) e tradursi nella creazione di una società a responsabilità limitata tra Orion e i soci privati per gestire tale intervento.

Il progetto è coerente con le previsioni di Orion sull'evoluzione dell'impresa cooperativa negli anni 90. «L'azienda cooperativa può rivitalizzarsi come tale confermare la propria missione di produttrice di ricchezza sociale e di democrazia economica solo in condizione che il lavoro associi il capitale abbia la possibilità di acqui-

sirio e di remunerarlo sia cioè più impresa. Senza la piena assunzione delle responsabilità di impresa l'idea cooperativa stessa è destinata a soccombere».

È una «rivoluzione» annunciata anche dalla nuova legge sulla cooperazione entrata in vigore di recente. Ecco cosa prevede.

«Rivalutazione del capitale sociale mediante quota degli utili di esercizio ed aumento del capitale versato nei limiti del indice Ilat».

«Il limite massimo della quota di ogni socio persona-

Specialità teatri, per recupero e progetti

Una delle specializzazioni di Orion consiste negli interventi di ristrutturazione e di progettazione teatrale. L'azienda possiede la capacità per realizzare con soluzioni d'avanguardia qualsiasi tipo di lavoro dalla fornitura di impianti e attrezzature al recupero dei teatri storici fino alla costruzione di nuove strutture «chiavi in mano». Tra le opere realizzate da Orion è il nuovo teatro «Carlo Felice» di Genova. L'intervento dell'azienda cooperativa ha riguardato l'installazione degli impianti tecnologici del teatro «Rocca dei Gonzaga» a Novellara (Reggio Emilia) è un esempio del livello raggiunto nel recupero di strutture storiche. Orion ha realizzato il restauro delle cappelle e installato i macchinari del palcoscenico.

Famoni sono i «spari tagliati» (così chiamati perché, in caso di incendio sono in grado di assicurare un adeguato isolamento tra sala e palcoscenico) col marchio Orion. Ne sono stati installati in molti teatri italiani: tra i quali il «Romolo Valli» di Reggio Emilia e il «Regio» di Parma.

Onion costruisce piattaforme mobili per golfo musico con movimentazione verticale fino al piano di palcoscenico in grado di assumere qualsiasi posizione tra quest'ultimo e la fossa dell'orchestra. Piattaforme mobili Orion sono state installate nei teatri «Valli» di Reggio Emilia, «Regio» di Parma, «Comunale» di Bologna, «San Carlo» di Napoli e nel Casinò Municipale di Sanremo.

Il montascene del teatro «San Carlo» di Napoli è il miglior esempio delle capacità tecnologiche e progettuali di Orion. Completato l'isolamento montascene ha una corsa dal piano di palcoscenico (0 metri) al piano di falegnameria (meno 20 metri) - con cinque quote di arresto - è dotato inoltre di un dispositivo di rotazione in allineamento all'inclinazione del piano di palcoscenico. L'intervento ha riguardato anche la struttura del palcoscenico dei tre sottopalchi e del vano montascene. Ogni livello è corredato di porte e portoni a chiusura automatica. L'opera è stata completata con il rifacimento della sala macchine e degli impianti elettrici di comando.

Classifica nazionale: decima in due anni

Tra i grandi «numeri» di Orion all'avvio del piano 1992-1994 spiccano il fatturato realizzato nel 1991 che raggiunge la quota di circa 316 miliardi di lire e la ricchezza prodotta (valore aggiunto) di 61 miliardi. Orion nato nel 1990 dalla fusione di Sino e Bri di cui conta 3.232 soci e 704 dipendenti nel 1992 punta a realizzare un fatturato di 357 miliardi (240 frutto delle attività dell'azienda madre e 109 di quelle delle imprese controllate) - «a proiezione» per il 1994 - e di salire a 425 miliardi con un margine lordo del 17 per cento contro il 15,6 previsto per il 1992. Il piano Orion prevede investimenti per sessanta miliardi.

Vediamo nel dettaglio le previsioni per il '92. Nel neoplogo del conto economico dell'azienda madre si calcolano 30 miliardi e 200 milioni il monte lavori di la «divisione industriale» (che comprende i settori marmo, pavimentazioni, pannelli e strutture prefabbricate, gestione calore e tetti) in 160 miliardi quello della «divisione costruzioni» (settore edile e infrastrutture) in 67 miliardi e 800 milioni quello della «divisione impianti» (settori elettrico e termico). Si prevede che l'utile netto di gestione sarà di 4.300 milioni di lire.

Il marchio Orion in due anni si è posizionato al decimo posto nella classifica nazionale delle imprese generatrici di costruzioni e spicca sui cartelli di grandi cantieri. L'azienda ha ricevuto decine di commesse per la realizzazione di grandi opere nel settore della viabilità (svincoli di tangenziali a Milano) della sanità (ospedali a Piombino ed Arrezzo) delle infrastrutture (terza linea della Metropolitana a Milano) della manutenzione (in via del Curione Piemonte) (del 1° e 2° lotto di manutenzione (una commessa da valore di 22 miliardi a Verona dove Orion opera come capo fila di un raggruppamento di aziende nel quale figura anche l'Ansaldo) del cantiere giudiziario (tribunali di Udine e Catagnone). Orion opera anche all'estero con progetti per il riscaldamento in Grecia, per la creazione di nuove joint venture nel paese mediterraneo e in Cecoslovacchia.