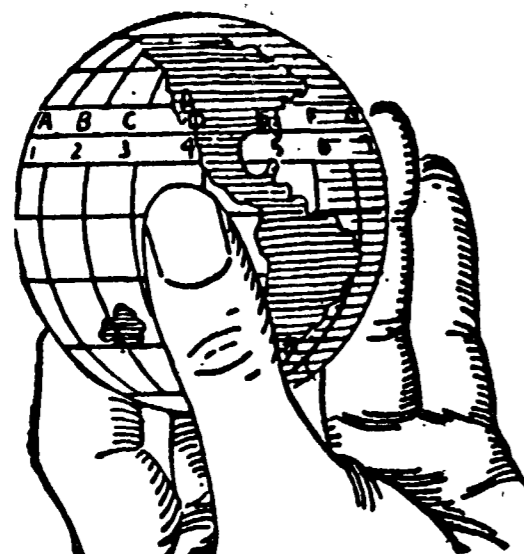




Senigallia, il caso della cooperativa trasporti

Con lo smaltimento dei rifiuti rinasce un gruppo di aziende

SERGIO BOZZI



È consapevolezza comune che l'intero sistema produttivo è coinvolto in un processo particolarmente impegnativo, di adeguamento alla crescente vastità del mercato. Transnazionalità e sistemi di qualità ne costituiscono fattori essenziali quanto emblematici. Si tratta di un habitat particolarmente arduo per le piccole e medie imprese, che inoltre debbono recuperare considerevoli svantaggi strutturali. Indubbiamente le teorie più avanzate in materia di impresa e di management costituiscono una risorsa fondamentale per affrontare tali problemi. Ciò non toglie che il riesame di alcuni casi aziendali, particolari sotto il profilo di un positivo sviluppo o sotto quello di peculiarità difficili, possa essere altrettanto stimolante per individuare soluzioni o meccanismi di successo da applicare in altre realtà imprenditoriali.

La grandissima ricchezza imprenditoriale dell'Italia offre indubbiamente una materia di analisi quanto mai vasta. Ne deriva un'oggettiva difficoltà nello scegliere i casi di cui discutere, ma la rilevanza della tematica ambientale e la peculiarità della forma cooperativa, assieme alla flessibilità del divenire aziendale, suggeriscono interesse per il caso che qui si vuole trattare. L'ambito regionale è quello delle Marche. Cts, Cooperativa trasporti Senigallia, società cooperativa a responsabilità regionali. Opera nell'ambito delle opere di urbanizzazione primaria ed è diventata quella del recupero e del mantenimento ambientale. Recupero e risanamento di impianti di smaltimento rifiuti, costruzione di nuovi impianti di smaltimento e di depurazione, gestione di discariche e raccolta differenziata ne costituiscono oggi l'interesse portante.

Nel 1976, un gruppo di trasportatori locali, operanti nel «movimento terra», aggruppati fino ad allora con la Cooperativa comunale trasporti di Bologna, dà vita a Cts. Sono circa venti artigiani trasportatori, con varie specializzazioni inerenti le operazioni di trasporto collegate alle costruzioni. Il numero dei soci aumenta, si arriva quasi a trenta ma la caduta del mercato delle costruzioni, fra il 1977 e il 1978, pone interrogativi inquietanti sul futuro della Cooperativa. Alcuni soci se ne vanno ma chi resta reagisce con decisione. Il sistema cooperativo offre delle sponde e i trasportatori artigiani di Senigallia non si arrendono.

Agganciati ad un Consorzio forlivese, il Conscoop, si misurano con i primi lavori di costruzione, mantenendo comunque una presenza nel movimento terra. Si va avanti: infrastrutture viarie, reti di metanizzazione ed altro. La vita però non è facile, si susseguono problemi di mercato e gli inevitabili nodi tipici del governo delle forme cooperative. La tenacia e la duttilità dell'origine artigiana continuano però ad essere patrimonio di Cts. Cinque anni fa la mossa decisiva, l'ingresso nel settore emergente dello smaltimento rifiuti. E con una scelta degli «scarichi» tradizionali controllati, un sistema - dicono alla Cooperativa senigalliese - che unisce alla relativa semplicità un'alta sicurezza di gestione. È dello scorso mese, in proposito, la denuncia effettuata a livello nazionale della Lega ambiente. Si è parlato in proposito di «cimitero di errori di programmazione», mentre di particolare complessità, e quindi facili ad entrare in stallo, appaiono gli impianti destinati alla produzione di compost (una sorta di concime derivante dai rifiuti organici fermentati, spesso scadente perché la raccolta iniziale non sufficientemente differenziata impedisce un riciclaggio compiuto). Attualmente Cts sta lavorando per sue ipotesi di miglioramento della raccolta differenziata) e quelli di invecchiamento.

La coop ha un ufficio con 7 specialisti, per la produzione conta su 36 operai altamente professionalizzati, fra cui 9 capi cantiere, e su 20 soci artigiani proprietari di pale, escavatori, ruspe e autocarri per trasporto inerti. Spesso risulta decisivo il livello qualitativo dei macchinari. Infatti, l'organizzazione, ormai consolidata, del lavoro in squadre e l'utilizzo di una macchina escavatrice di particolari capacità - l'investimento è stato forte ma quella di Cts è l'unica macchina di questo tipo presente nella regione - fanno sì che il tempo di lavoro, per il posizionamento di condotte fuori dei centri urbani, sia sostanzialmente dimezzato rispetto a quello di chi utilizza macchinari di standard più comune. Attualmente il fatturato si aggira su 12 miliardi annui. È la risultante delle circa 550 tonnellate di rifiuti urbani e assimilabili trattati quotidianamente, delle 40mila ton-

nellate annue di rifiuti speciali, dei 20 milioni annui di litri di percolato (liquame derivante dal trattamento dei rifiuti).

L'impresa esprime una diversificata attività di gestione delle discariche: in due casi tramite società miste in cui sono presenti i Comuni interessati, in un altro la gestione è tutta di Cts mentre in altre situazioni l'interserzia riguarda imprenditori privati. L'insistenza nel cercare soluzioni relativamente semplici fa sì che la politica dei prezzi se ne sia particolarmente avvantaggiata. Il settore di attività e l'insieme della conduzione hanno inoltre determinato, pur nel complesso dei problemi che vivono tutte le Pmi, buoni rapporti con le banche locali. Ora si pensa ad un altro passo strategico di grande rilevanza: dopo un primo protocollo siglato nel marzo dell'anno scorso, si va verso un progetto di integrazione con un'altra cooperativa senigalliese di costruzioni, la Cgc (cooperativa generale costruzioni), impresa con circa 30 miliardi di fatturato e quasi 70 addetti tra soci e dipendenti.

Dovrebbe nascere un nuovo soggetto imprenditoriale, con la denominazione Edra, che sarà insieme costruzioni ed ambiente. Gino Ciarrimboli, antico trasportatore, presidente sin dalla costituzione della Cts, a fine anno lascerà il «sostegno» ad un dirigente più giovane. Bruno Massi: può farlo con il legittimo orgoglio di chi ha visto e voluto che un'idea diventasse efficace imprenditoriale, a conferma di un'idea ancor più grande, quella della solidarietà sociale della cooperazione che si fa credibile soggetto economico.

Nuove regole Cipi per coop industriale «Marcora»

che fissa le modalità di concessione dei contributi a favore delle coop costituite sulle «energie» di un'azienda in difficoltà. Il provvedimento stabilisce che i finanziamenti pubblici possano essere concessi fino a cinque volte il capitale sociale sottoscritto dai soci, ovvero fino a cinque annualità dell'onere di cassa integrazione guadagni speciale. Le cooperative interessate sono quelle di produzione e lavoro localizzate nelle aree destinate agli aiuti Cee e quelle costituite da lavoratori con anzianità aziendale anteriore al 1988 che beneficiano della Cassa integrazione e provengono da aziende a partecipazione statale operanti in determinati settori, da imprese siderurgiche a partecipazione statale in liquidazione, infine da aziende a partecipazione di Stato trasferite successivamente in tutto o in parte a privati. La delibera stabilisce inoltre che i contributi a fondo perduto previsti dalla legge Marcora, rinfanziati a tre anni fa esatti, siano concessi alle coop con non oltre 75 soci lavoratori. Sono stabilite però alcune deroghe a questo «tetto», nel caso di iniziative di particolare contenuto occupazionale e tecnologico. Le deroghe al «tetto» dei 75 soci lavoratori non potranno in ogni caso oltrepassare la soglia dei 150 soci. Il provvedimento approvato dal Cipi stabilisce inoltre che gli associati delle cooperative di produzione e lavoro che abbiano ottenuto l'agevolazione statale in misura corrispondente al quintuplo del capitale sottoscritto o a cinque annualità di cassa integrazione speciale non possano usufruire del trattamento di disoccupazione ordinaria o speciale né dell'indennità di disoccupazione straordinaria per un periodo di cinque anni. Per beneficiare dei finanziamenti nella misura massima prevista, inoltre, nelle cooperative localizzate nelle aree destinate agli aiuti Cee dovrà essere presente almeno un 30 per cento di soci costituito a lavoratori provenienti da imprese operanti nella siderurgia, nel settore navale o assimilati.

Turismo: le finalità di Area strategica d'affari

«All'Area strategica d'affari, (Asa) aderiscono tutte quelle imprese della Lega delle cooperative che svolgono attività complementari al turismo. La «vecchia» Associazione regionale (Arct) era caratterizzata da troppi aspetti formali e burocratici, mentre l'Asa è più snella». Lo ha sottolineato Maurizio Davolio (consigliere dell'Arct di Reggio Emilia e dell'agenzia regionale di promozione turistica, oltre che dell'agenzia di viaggi Ctv Planetario di Reggio Emilia e fondatore, nel 1980, dell'Arct diventandone poi vice presidente), quale neoreponsabile regionale appunto dell'Area strategica d'affari, la nuova società costituita a seguito dell'ultima assemblea delle cooperative turistiche emiliano-romagnole. «Non c'è un registro degli iscritti all'Asa - spiega - ma possiamo dire che attorno ad essa gravitano 40 imprese e che il volume d'affari prodotto si aggira sui 160 miliardi di lire. Nei giorni scorsi si è svolta una riunione della Lega al fine di attivare una sorta di coordinamento romagnolo il quale dia la possibilità alle varie categorie di discutere, assieme, a noi, sui problemi della riqualificazione». «La costituzione dell'Asa, termine che - dice Davolio - indica una prevalenza economica intersettoriale rispetto al concetto di associazione in quanto tutela sindacale degli associati, ha stimolato l'interesse di varie cooperative turistiche le quali non hanno mai voluto riconoscersi nell'Arct». «Di qui la partecipazione di Coop Emilia-Veneto - aggiunge il responsabile dell'Asa - che dispone di un fatturato di 700 miliardi e che ora è parte attiva all'interno della nuova società, denominata Lega Turismo Industria dell'Ospitalità. Vi si aggiunge inoltre la più grande cooperativa di abitazione in Italia, cioè la Murri di Bologna, la quale ha avviato la gestione di tre alberghi e di un centro per il tempo libero. Altri partners dell'Asa sono la Tecnicoop (società di ricerca e consulenza) di Bologna e la Progest (società di promozione e organizzazione) di Ferrara». «Costruendo così cordate, in filiera su singoli business, si mette a sistema - conclude Davolio - l'intera orbita sulla quale gravitano tutti questi interessi. Le imprese aderenti all'Asa sono distribuite su tutto il territorio dell'Emilia Romagna e per il turismo operano sia in entrata che in uscita. Tra le maggiori più propriamente del settore alberghiero è ancora da ricordare Cooptur di Rimini, tra le agenzie di viaggio (a 22 assommano le licenze nella regione) il Planetario di Reggio Emilia e Ctm di Modena e in fatto di turismo emergente e naturalistico il Consorzio Altro turismo, Viaticco».

Surgelati: 92 miliardi fatturato '91 Orogel

Orogel, il «gioiello» della Coopcooperative operante nel settore dei surgelati, nell'ambito del gruppo cooperativo Fruttadoro di Romagna, ha conseguito nell'esercizio '91 un fatturato di 92 miliardi di lire, con una crescita record del 30 per cento in più, rispetto al '90. A sintetizzare l'andamento di questo settore è un articolo che appare su «Italia cooperative», il quindicinale della confederazione che riassume la situazione delle maggiori aziende cooperative del «reddo», a cominciare appunto da Orogel surgelati. Orogel negli ultimi tempi ha puntato, oltre che sulle verdure surgelate, in particolare sui prodotti itici, con la conseguenza che il giro d'affari in questo specifico segmento ha toccato quota 16 miliardi. Si va dai preparati per zuppe e risotti ai tranci di nasello ed abadeco, da pesci di qualità, come dentice e cernie, ai gamberetti sughiati. Il marchio utilizzato è quello «L'oro del mare». Per quanto riguarda le verdure, le buste da chilo Orogel - sottolinea l'articolo - sono le più vendute in Italia nella grande distribuzione ed occupano il secondo posto in graduatoria nei consumi complessivi. In ogni caso, la ralta della cooperazione aderente alla Confcooperative e presente nel settore del «reddo» non è rappresentata solo da Orogel. Esistono altre tre società «leader» che hanno contribuito a commercializzare nel '91 circa 590mila quintali di prodotti. Le altre coop che operano nel settore sono Scac, Copop e Conselve Italia. La Scac di Senigallia (Ancona) ha venduto nel '91 88mila quintali di prodotto, con un fatturato di undici miliardi. La Copop di Porto d'Ascoli ne ha commercializzati invece 136.500, per un giro d'affari complessivo di 23 miliardi. Il segmento alimenti surgelati del gruppo Conselve Italia, invece, ha distribuito 60mila quintali di prodotto. Da parte sua, Orogel surgelati vanta un primato di 300mila quintali di alimenti venduti.

ANDREA CUCCIA

Nuove regole per l'attuazione della legge sulla cooperazione industriale, la cosiddetta «Marcora». La «Gazzetta Ufficiale» ha pubblicato infatti la delibera, approvata il 31 gennaio scorso dal comitato interministeriale per il coordinamento della politica industriale,



Marketing - Il ruolo di una corretta organizzazione aziendale

Aggredire il mercato? Si può con l'uomo giusto al posto giusto

MANLIO GASPARRINI

Nelle attuali condizioni del mercato due settori aziendali sono importantissimi il marketing e lo sviluppo di nuovi prodotti, anche detto R & D. (research and development). Senza lo studio del mercato non si produce quello che il mercato richiede: senza sviluppare nuovi prodotti l'azienda corre il rischio di restare senza sulla da vendere. In ambedue questi settori i giapponesi hanno dimostrato la loro abilità, soddisfacendo la richiesta dei mercati con attenzione e risultati migliori di molti altri, ed hanno sviluppato nuovi prodotti, ben pochi dei quali veramente innovativi, ma con una rapidità ed una tempestività notevolissime. L'importanza di una corretta gestione organizzativa di questi problemi per qualsiasi azienda è dimostrata anche da questo episodio, che non è una telenovela alla Dallas, ma è accaduto realmente.

Negli anni 70 vicino a Milano c'era una piccola azienda meccanica che, invece di essere di un piccolo titolare, faceva parte del gruppo di industrie ereditate (e poi dilapidate) di uno arrogante e superficiale personaggio milanese. L'azienda, dopo un periodo di brancolamenti, aveva trovato, più per caso che per merito, un nuovo prodotto, un distributore di bibite che ebbe ad un certo momento un buon successo sul mercato. Nonostante le sollecitazioni di vari componenti dell'azienda, essa non sviluppò altri prodotti nuovi, rimase monopolizzata. Il responsabile delle vendite fece uno studio di mercato piuttosto accurato e fece rilevare agli altri manager ed al direttore generale che il mercato per quell'apparecchio si stava avviando ineluttabilmente alla saturazione. Il direttore generale, per i meriti non proprio manageriali, chiese quanto tempo ci sarebbe voluto perché questo accadesse. «Due anni al massimo!» disse il responsabile delle vendite. «L'ineffabile ma vera risposta fu: «Chi se ne frega! tra due anni succederà qualcosa».

Qualcosa successe, ed infatti alla fine del primo anno già l'azienda andava male. Il direttore tecnico era un ingegnere che aveva avuto come precedente esperienza quella di lavorare in un'azienda bresciana di armi da fuoco e lì aveva imparato solo una cosa, che le armi devono essere perfettamente smontabili e assolutamente sicure. Il che è certamente vero per le armi, ma un po' meno per un prodotto industriale che non deve né esplodere né uccidere. C'è sempre un rapporto preciso tra la qualità e la funzione ed il prezzo di un prodotto indu-

ma solo in mano di chi lo sapesse fare andare e lo tenesse con notevole riguardo. In mano ad un utente normale grippava e andava ben presto fuori uso, e questo è un fatto normale con i prototipi, che in laboratorio vanno bene, fuori no. Irritato e geloso però per essere stato messo da parte, il progettista si guardò bene dal dire una parola. Anche per la fretta dell'azienda, che non stava fatturando più niente, il direttore generale decise la messa in produzione industriale dell'apparecchio, nonostante le obiezioni del responsabile alle vendite che aveva saputo che l'apparecchio in quella versione non avrebbe retto la prova dell'uso quotidiano e chiedeva del miglioramento nel funzionamento. Miglioramenti che però il direttore tecnico

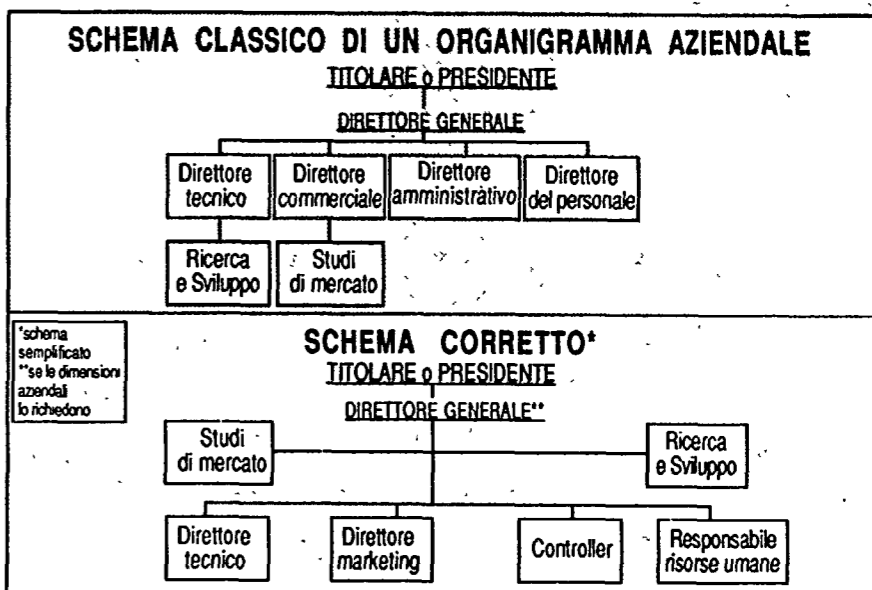
da solo non era capace di apportare. Il risultato fu che l'apparecchio non andò bene, i modelli venduti dovettero essere ritirati e rimasero sul gobbo all'azienda, che fallì e fu venduta ad altro produttore del settore che non era un figlio di papà, ma uno che si era fatto da sé. Però ancora una volta dei pasticci del management pagarono lo scot degli operai.

A parte l'ovvia considerazione che un'azienda deve essere gestita con giustizia perché tutti facciano del loro meglio, quest'episodio insegna che la messa a punto di prodotti nuovi è cosa troppo delicata per lasciarla alla responsabilità di un unico personaggio aziendale. Inoltre è un errore strategico, e cioè fondamentale, attribuire la responsabilità dei nuovi prodotti al direttore di produzione. Questi è sempre

occupatissimo con i problemi di preparare la produzione e non considera con molta trota nuovi che si meritano nuove. Infine è normale un uomo di comando, volti perosi, abituato a far filare gente e quindi il meno adatto a trattare con quei cazzi, ma ombrosissimi, creativi soprattutto i progettisti.

La soluzione è di tipo operativo, la messa a punto di nuovi non deve dipendere dalle capacità, l'umore e il temperamento del direttore tecnico, ma deve dipendere rettamente dal titolare o dal direttore generale e deve essere sotto forma di un comitato di prodotti dal titolare o dal direttore generale, dal direttore tecnico, dal direttore commerciale, dall'amministrativo, o contro modo che anche le vendite non per una sollecitazione di produzione dei prodotti in spazzatura la concorrenza. Il merito deve seguire l'iter di creazione in produzione cont le spese, predisponendo economici e calibrando con il fatturato.

Un altro errore madornale è il reparto studi di mercato del direttore commerciale. Il direttore commerciale non fa da dover e venderà meno che avrebbe potuto, se il molto più grande di quanto stiene col titolare o con il generale perché così deve di meno e fa buona figura che il responsabile degli studi di mercato e fa contraddire il direttore con le che è suo superiore? Se il re commerciale racconta che il mercato è 100 e la quota di mercato di 20 sono simili, avrà voglia il respons gli studi di mercato di ra che il mercato effettivo è 2 tanto l'azienda vegeta o nu una pratica corrente, non sia il direttore commerciale che riceve ed usa i dati de studi di mercato, ma che sull'andamento delle rice senso che vuole lui. Ma ce da è cieca e va nel mercato lando perché qualcuno h del materiale magnetico vi bussola falsando la rotta. A la soluzione è quella di r reparto studi di mercato so lare o il direttore generale, aumentare gli impegni e r bilità del vertice, ma propri i soldi spesi dall'azienda ir siano spesi bene. Si dice c chio del padrone che ingr vello



Management - Una nuova figura

Contract: soldato di ventura, capo per una stagione

Ma chi è il contract manager, colui che è stato definito, in modo improprio anche se evocativo, soldato di ventura, capo per una stagione, manager in leasing? In estrema sintesi, è una persona con una significativa esperienza professionale in grado di risolvere in un periodo di tempo predeterminato (assumendo - a contratto - la carica di amministratore delegato, procuratore o direttore generale e rispondendo personalmente dei risultati) le crisi delle aziende, oppure una loro riorganizzazione.

Interviene, anche, per preparare la successione del titolare dell'impresa, o per chiudere una società decolta o viceversa per far decollare una nuova e promettente attività, o anche per sopperire alla momentanea vacanza della guida aziendale. Insomma, il contract management offre alle imprese in modo temporaneo dirigenti in grado di colmare un temporaneo divario tra qualità effettiva e qualità necessaria di direzione.

Il ritardo con cui il contract manager si è affacciato sulla scena aziendale italiana rispetto ad altri paesi è riconducibile a quattro cause: 1) le

crisi aziendali della metà degli anni 70 sono state risolte con la chiusura delle più deboli o il loro acquisto da parte di aziende più grandi; 2) minor tradizione di management; 3) minor consuetudine alla mobilità interaziendale dei manager italiani; 4) maggior accelerazione della competizione internazionale che ha dato luogo a rapidi processi di concentrazione tramite fusioni, acquisizioni e joint ventures.

Sono circa una decina oggi in Italia le società specializzate in contract management, e le aziende che vi ricorrono sono quelle di piccola o media dimensione, spina dorsale del nostro sistema economico, che stanno vivendo un periodo di grandi difficoltà e presentano pesanti criticità competitive e manageriali. Elementi salienti della direzione temporanea d'impresa sono da un lato la remunerazione del contract manager collegata al raggiungimento degli obiettivi - una parte fissa e una variabile in base ai risultati ottenuti - e dall'altro il ristabilimento nei casi di crisi o di riorganizzazione delle condizioni di equilibrio economico-finanziario e com-

pletivo. Il funzionamento oper contract management si a tre fasi: 1) il primo contatto azienda; 2) il check-up e l'intervento; 3) la gestione azienda. Per tipologia, il contract manager può assumere o la responsabilità gestionale o quella di affiancare il titolare lupp dell'attività direzion.

Nel primo caso, si d nollo dal consulente q presenta l'azienda vers (banche, clienti, fornitori, ti, agenti personale); nel svolge una funzione di operativo senza però l'as di responsabilità formalizazione