

**PIANO STRATEGICO 2004-2006**



---

**PIANO STRATEGICO 2004-2006**

Introduzione	3
Analisi di scenario	7
Caratteri e cultura d'impresa	13
Orientamento strategico di fondo	21
Linee guida strategiche	27
Politiche	35
Area Sviluppo Immobiliare	43
Divisione Costruzioni	51
Divisione Strutture Prefabbricate	57
Divisione Armamento Ferroviario	61
Divisione Teleya	67
Divisione Methis	73
Servizi Centrali	79
Sintesi economico finanziaria	83



## ■ UN PROCESSO DI APPRENDIMENTO COMUNE

*La conclusione del processo dedicato alla definizione del Piano Strategico 2004-2006 rappresenta un passaggio fondamentale della vita della Cooperativa. Questo percorso, iniziato da circa un anno, ha visto un forte coinvolgimento sia della proprietà che della struttura gestionale, con una partecipazione sostanziale e non formale alla definizione delle linee strategiche che guideranno Coopsette nel prossimo triennio. Il lavoro di questi mesi, i momenti formativi, le assemblee con i soci, le riunioni che hanno coinvolto le direzioni di Divisione e di Dipartimento hanno delineato gli elementi di questo Piano, che ora il Consiglio di Amministrazione presenta a tutti i soci. Questo documento riporta le linee fondamentali della parte gestionale del Piano Strategico di Coopsette e, nella logica più volte sottolineata di coerenza e unitarietà, i Piani delle Divisioni e dei Servizi, costituendo la naturale continuazione del precedente documento dedicato al quadro strategico.*

*L'occasione della prossima Assemblea Generale che approverà il nuovo Piano 2004-2006 costituirà uno dei momenti più caratterizzanti del ruolo della proprietà cooperativa, ma non sarà che l'ultima delle fasi di un processo di confronto e di apprendimento comune, che ci ha portato a delineare le scelte fondamentali per il nostro futuro. Il processo di pianificazione segue il percorso di una struttura piramidale, che ha al proprio vertice la missione aziendale. Da lì siamo partiti circa un anno fa, dalla riaffermazione dei nostri valori e dalla volontà di continuare a essere un soggetto imprenditoriale, fondato su principi democratici, che sappia interpretare l'evolversi della società moderna, ponendosi come partner affidabile nei confronti dei territori d'insediamento e più in generale della platea dei propri stakeholder. E' in questa ottica che vogliamo costruire proposte imprenditoriali che garantiscano prospettive di sviluppo e di rafforzamento del patrimonio tangibile e intangibile dell'azienda.*

### **Uno scenario complesso**

*Il quadro economico e politico del Paese evidenzia una fase congiunturale difficile, derivata anche dalla grave situazione a livello planetario. La forte conflittualità in varie regioni del mondo e il terrorismo internazionale determinano una situazione diffusa di insicurezza, che pregiudica fortemente i consumi e gli investimenti.*

*Lo “sboom” della new economy, le gravi crisi finanziarie di multinazionali e primarie imprese italiane hanno ulteriormente contribuito a generare un quadro che, nel triennio 2004-2006, dovrebbe produrre livelli di crescita poco apprezzabili.*

*D’altro canto la globalizzazione sta portando i mercati a una sempre maggiore standardizzazione della domanda e alla crescente delocalizzazione, in paesi a basso costo di manodopera, delle attività manifatturiere.*

### **Le potenzialità del core business**

*Di fronte a questi scenari potrebbero sembrare contraddittori gli obiettivi del Piano Strategico, che pur in una logica di consolidamento strategico e costante equilibrio tra obiettivi e risorse, prevedono nel 2006 il giro d’affari a oltre 600 milioni di euro e il raggiungimento, nel triennio, di una redditività netta di oltre 100 milioni di euro. L’analisi attenta dei nostri caratteri d’impresa e del nostro attuale posizionamento sui mercati sono la risposta a questa potenziale contraddizione.*

*L’identificazione del core business nel mercato dello sviluppo immobiliare, cioè dell’attività di recupero di grandi aree dismesse e di sviluppo di nuovi grandi progetti urbanistici, è il frutto del riposizionamento strategico deciso nella seconda metà degli anni novanta, ma ha origini ben più lontane. Questa scelta è figlia di alcuni caratteri genetici della nostra impresa: lo stretto rapporto con le comunità dei territori d’inseadimento e la sensibilità nell’interpretarne i bisogni, la cultura del “costruire” (nella sua accezione più vasta) e, al contempo, il naturale orientamento al mercato e al rapporto con il cliente. I risultati ottenuti dalla Cooperativa negli ultimi anni su questo mercato, nonché quelli attesi del Piano Strategico, meritano ulteriori considerazioni.*

*Il mercato dello sviluppo immobiliare, nonostante gli scenari macro-economici negativi, ha manifestato una forte crescita negli ultimi anni, determinata da un basso livello dell’inflazione e del costo del denaro e dal crescente interesse della grande finanza internazionale a investire nel nostro Paese. In Italia il ciclo di vita, di questo segmento di mercato, è in fase di sviluppo e si caratterizza per buoni livelli di redditività, dovuti a una forte domanda potenziale alla quale non corrisponde un’adeguata offerta. Su questo mercato Coopsette sta esprimendo una capacità imprenditoriale, che le consente di essere impresa leader a livello nazionale. Il radicamento territoriale, il sistema di relazioni, l’affidabilità, le esperienze maturate generano, nel loro insieme, un vantaggio competitivo nei confronti dei nostri concorrenti. Tale vantaggio è ulteriormente accentuato dalle nostre caratteristiche peculiari di competenza nel coprire le varie fasi della catena del valore e nel gestire direttamente la realizzazioni delle opere edili, delle strutture prefabbricate e dei sistemi di chiusure esterne di edifici. Infatti, sulle proposte imprenditoriali che presentiamo su questi mercati, abbiamo coinvolto tutte le esperienze e le competenze presenti in azienda e maturate in tanti anni di attività. Il posizionamento sul mercato dei progetti complessi, ci ha consentito di superare le separatezze del passato, determinando una visione più unitaria della Cooperativa. Con le scelte di Piano tale processo subirà una ulteriore accelerazione.*

*Coerentemente con le linee strategiche già discusse nei mesi scorsi, nonostante le “sollecitazioni” che vengono dal mercato, si conferma per il core business una scelta di focalizzazione che punti alla qualificazione delle iniziative e non al puro aumento in termini di volumi.*

*Sulla base delle analisi di scenario, della nostra cultura d'impresa e delle nostre caratteristiche soggettive, è giusto porsi la domanda se le scelte compiute sul mercato dello sviluppo immobiliare sono le più adeguate. Avere puntato sui caratteri peculiari della nostra impresa in periodo di globalizzazione dei mercati, che determina fenomeni di standardizzazione e competizione sui costi, ci ha permesso di mantenere la competizione sui nostri territori di radicamento, ove i fattori critici di successo sono più coerenti con il nostro dna.*

### **Una nuova frontiera: il mercato dei concessionari**

*Gli elementi di fondo emersi dall'analisi del core business aziendale ci inducono, in sede di Piano, ad adottare una scelta strategica di riposizionamento e qualificazione anche nel mercato delle costruzioni di infrastrutture. L'obiettivo, impegnativo ma stimolante, è l'ingresso nel mercato dei concessionari. Negli ultimi anni alcune innovazioni legislative, i processi di privatizzazione di alcuni enti economici pubblici, un ruolo più attivo degli istituti finanziari e, soprattutto, l'inadeguatezza della rete infrastrutturale del Paese hanno rilanciato l'istituto della concessione di costruzione e gestione di grandi infrastrutture. Il core business di alcune grandi società del nostro Paese consiste proprio nella costruzione e, naturalmente, gestione di queste grandi opere (autostrade, ferrovie), consentendo loro buoni livelli di redditività sul mercato e, quindi, di remunerare al meglio i capitali investiti. L'obiettivo strategico che ci proponiamo è di entrare su questi nuovi mercati come partner dei concessionari, per ottenere in affidamento la realizzazione delle opere con un ruolo da general contractor. Per cogliere tale obiettivo, dovremo essere in grado di fornire un plus-valore, un vantaggio competitivo, in termini di contributi progettuali, sistema relazionale sui territori, affidabilità e qualità delle opere, ai soggetti che concorreranno per queste nuove concessioni. Tale riposizionamento strategico si presenta particolarmente complesso e articolato, molto probabilmente inizierà a produrre i suoi effetti, a livello produttivo, oltre il periodo di Piano (dal punto di vista acquisitivo sono previsti 250 milioni di euro nel 2006). Viste le dimensioni di sviluppo del mercato, i buoni margini di redditività, le nostre caratteristiche d'impresa e l'importante esperienza “campione” che stiamo sviluppando nella commessa Alta Velocità, riteniamo che il mercato dei concessionari possa aprire una nuova e forte prospettiva strategica per la Cooperativa. Questa scelta matura in una fase nella quale gli appalti pubblici continuano a non garantire livelli di redditività soddisfacenti per imprese serie, affidabili e strutturate come la nostra.*

### **Un'impresa unitaria e diversificata**

*Il Piano Strategico pone inoltre, per tutte le varie attività diversificate, dalle strutture prefabbricate ai sistemi di armamento ferroviario, dalle soluzioni di chiusure esterne all'arredamento per ufficio, degli obiettivi di qualificazione, focalizzazione e consolidamento strategico. Si conferma quindi la scelta di sviluppare tali attività, che consentono un costante arricchimento delle esperienze imprenditoriali e professionali, garantiscono un forte insediamento sociale nei territori storici di radicamento e contribuiscono significativamente al rafforzamento del patrimonio tangibile e intangibile della Cooperativa.*

*Nell'analizzare il Piano Strategico a livello corporate emergono ulteriori elementi, oltre a quelli già riportati, che ci fanno guardare al futuro della nostra Cooperativa con una certa serenità; in primo luogo l'analisi del nostro portafoglio attività, il quale evidenzia che il 62% del giro d'affari complessivo di Coopsette è collocato su Aree Strategiche d'Affari in fase di sviluppo e il 38% su Aree in fase di maturità. Il posizionamento su mercati in espansione potrà consentirci buoni livelli di redditività e, in una logica di consolidamento strategico, il rafforzamento del patrimonio netto aziendale, che in base ai risultati attesi è previsto a circa 250 milioni di euro a fine triennio. Naturalmente gli obiettivi di Piano non potranno prescindere dal rispetto delle linee guida e delle politiche in tema di valorizzazione delle risorse umane, di investimento sulla sicurezza, di uso rigoroso delle risorse aziendali, perché da esse gli obiettivi stessi dipendono.*

### **Un futuro stimolante e impegnativo**

*Il rischio che si corre nell'introduzione di un Piano Strategico è sempre quello di trascurare alcuni dei tanti punti fondamentali in esso contenuti, correndo tale rischio e rimandando l'analisi più approfondita del Piano Coopsette alle pagine del documento, concluderei questa introduzione con due riflessioni fondamentali per il futuro della nostra Cooperativa.*

*Esiste un pericolo che, senza retorica, vorrei evidenziare: esso consiste nella assuefazione al successo. Pur di fronte agli ottimi risultati degli ultimi anni e alle solide prospettive per il futuro, è giusto sottolineare che gli obiettivi di Piano sono ancora tutti da conquistare, non vi è nessun automatismo che possa darci garanzie al riguardo, se non il nostro impegno e il nostro lavoro.*

*L'ultima considerazione è dedicata a una riflessione sul nostro ruolo nei confronti della società: la nostra funzione sociale si esaurisce nel soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder interni (soci, dipendenti, pensionati) ed esterni (clienti, fornitori, istituti finanziari, territori)? Oppure, alla luce di un mondo che cambia rapidamente, di una società che si fa più complessa ed evidenzia problemi e bisogni crescenti, dovremo, in coerenza con i nostri valori e le nostre tradizioni, proporci obiettivi di maggiore pregnanza ideale e solidaristica? Non sono interrogativi banali, ma sono temi sui quali dovremo confrontarci e che potranno riempire di nuovi contenuti ideali la nostra azione e delineare il futuro di Coopsette; sono altresì temi che rendono affascinante l'essere socio della nostra Cooperativa.*

*Il Presidente  
Donato Fontanesi*

## ■ Analisi di scenario

---

## ■ LO SCENARIO POLITICO ED ECONOMICO - Sintesi delle valutazioni essenziali -

*La fine della contrapposizione Est-Ovest ha determinato un nuovo quadro mondiale, contrassegnato da una egemonia degli Stati Uniti che, nel medio periodo, si presenta stabile e globale. Ciò non toglie che si manifesti una forte conflittualità in varie regioni del mondo, così come permane la nuova minaccia del terrorismo di matrice islamica.*

*Per quanto riguarda lo scenario economico, che può essere fortemente condizionato dagli eventi politici, i principali istituti internazionali prevedono, per il prossimo triennio, un andamento in moderata crescita, disomogenea a livello mondiale. Si profila dunque l'uscita dalla fase di stagnazione degli ultimi anni, ma non una espansione particolarmente significativa.*

*Per quanto riguarda l'Italia sembra garantita una stabilità del quadro politico, ma tutto lascia prevedere che il governo non affronterà i nodi fondamentali dello sviluppo del Paese. Dal punto di vista economico si presenta uno scenario di leggera ripresa, ma più debole rispetto sia agli Stati Uniti che alla media dei paesi dell'Unione Europea.*

*Il piano non prende in considerazione uno scenario di tipo "catastrofico", che pure in assoluto non può essere escluso a causa di eventi politico-militari disastrosi, in quanto non è possibile pianificare tali eventualità.*

*Nel malaugurato caso di un tracollo politico, economico o finanziario, la cooperativa assumerà rapidamente le decisioni straordinarie del caso.*

## ■ EVOLUZIONE DELLA RAPPRESENTANZA POLITICA E ISTITUZIONALE

La scomposizione del sistema politico italiano (di cui la fase di tangentopoli è stata in primo luogo effetto, ma anche elemento di accelerazione), dopo una prima, convulsa fase, ha assunto connotati strutturali.

Si può affermare che è fortemente diminuito il bisogno e il peso della politica nella vita sociale. Il ruolo della mediazione politica è andato scemando ed è cresciuto il protagonismo diretto della società civile (associazioni economiche e di categoria; sindacati; movimenti e comitati di vario peso e natura; associazioni di volontariato ecc.).

In ambito istituzionale ha avuto luogo un parziale trasferimento di poteri dagli eletti (rappresentanti dei partiti) alla struttura burocratica, con un prevalere, però, di duplicazione di livelli decisionali rispetto all'auspicata chiarezza dei ruoli. Permane una maggiore autonomia e conflittualità tra i poteri dello Stato, come dimostra la non risolta contrapposizione tra potere politico e Magistratura.

**Il risultato complessivo di queste tendenze è un'accentuata frammentazione del processo decisionale**, del quale sono protagonisti o partecipi più figure (sia politiche che burocratiche) in ambito politico-istituzionale e più soggetti extraistituzionali nella fase di formazione del consenso.

**Di particolare interesse è l'elevato grado di autonomia delle istituzioni e dei sistemi politici locali rispetto ai riferimenti politici nazionali.** A livello territoriale gli interessi possono trovare combinazioni originali e fuori dagli schemi tradizionali.

**Si conferma anche nell'attuale periodo storico una realtà di "governo debole"**, che non è superata né dal sistema elettorale maggioritario (che può assicurare maggioranze ampie, ma divise al loro interno), né dal rafforzamento istituzionale delle figure dei presidenti di regione e dei sindaci.

## ■ LO STATO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nell'ultimo decennio, per porre rimedio a una progressiva degenerazione che condizionava sempre più lo sviluppo del Paese, sono stati compiuti alcuni tentativi di responsabilizzazione e qualificazione degli apparati burocratici: attribuzione di specifici poteri ai tecnici; individuazione del responsabile del procedimento; provvedimenti di semplificazione amministrativa (legge Bassanini); decentramento territoriale.

Questi tentativi, pure apprezzabili e in certi casi forse utili, spesso si sono rivelati velleitari e in ogni caso non in grado di modificare nel profondo una struttura caratterizzata da una forte inerzia. Anche i processi di privatizzazione o di decentramento delle grandi aziende pubbliche hanno fornito risultati alterni.

La congerie di leggi e regolamenti che disciplina e condiziona numerose attività economiche non assi-

cura la certezza del diritto. Una spia di questa realtà è rappresentata dal forte ricorso alla giustizia amministrativa, sia per difendersi da una discrezionalità poco trasparente dell'Amministrazione Pubblica, sia, in alcuni casi, per ritardare e condizionare le iniziative dei concorrenti.

**La tortuosità del processo autorizzativo rimane dunque un forte ostacolo allo sviluppo delle iniziative economiche** che devono entrare in rapporto con la pubblica amministrazione.

Da un punto di vista generale **l'inefficienza della macchina pubblica, la complessità delle procedure e il ricorso anomalo alla giustizia amministrativa, rappresentano un limite strutturale alla capacità di spesa dello Stato** nelle sue varie articolazioni, al di là delle disponibilità di bilancio e della volontà politica.

## ■ TENDENZE DEL MERCATO DEL LAVORO

I processi in atto sul mercato del lavoro possono essere schematicamente suddivisi in tendenze oggettive, legate all'evoluzione della struttura economico-sociale e soggettive, derivanti dalle aspettative delle persone. Naturalmente, nella realtà queste tendenze si condizionano reciprocamente.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'elemento essenziale è rappresentato dalla crescente divisione internazionale del lavoro, che assegna ai paesi emergenti (caso emblematico è la Cina) le produzioni manifatturiere a minor valore aggiunto, mentre i paesi più avanzati si concentrano sulla gestione dei processi, sulle tecnologie avanzate e sulle produzioni a maggior valore aggiunto. I paesi avanzati, come l'Italia, non competeranno tanto sui prezzi quanto sulla qualità dei servizi e dei prodotti offerti. È intuitivo che, **sul mercato del lavoro, la domanda è orientata a figure sempre più qualificate**, non sempre reperibili nonostante il maggior grado di scolarizzazione.

Un altro elemento oggettivo è rappresentato dalle tendenze demografiche, che vedono **una stasi o addirittura una diminuzione della popolazione nei paesi avanzati**, mentre l'incremento rimane elevato nei paesi poveri. In questo quadro generale l'Italia ha un trend più negativo della media e le regioni del centro-nord l'accentuano ulteriormente.

Tra i fenomeni oggettivi vanno rilevati i flussi migratori, che rendono disponibile manodopera con basso contenuto professionale: pur con tutte le contraddizioni che genera, l'immigrazione sarà un elemento strutturale nei paesi avanzati. **I flussi migratori non sembrano in ogni caso tali da fare fronte alla strutturale carenza di lavoratori manuali nelle aree del Paese a maggiore sviluppo**, come quelle di insediamento Coopsette.

Infine, non si può prescindere dal crescente tasso di scolarizzazione che caratterizza le nuove generazioni, destinato ad aumentare ulteriormente nei prossimi anni con l'innalzamento dell'obbligo scolastico.

Dal lato delle aspettative le tendenze di fondo sono in larga misura definite. **I giovani che si affacciano sul mercato del lavoro chiedono in genere lavori qualificati**, soprattutto nelle regioni a più elevato sviluppo. Le produzioni manifatturiere meno qualificate o che comportano un lavoro disagiato possono contare ormai quasi solo su manodopera immigrata.

In secondo luogo emerge un rapporto con il lavoro almeno in parte diverso rispetto al passato, quando

l'aspettativa principale era un lavoro prima di tutto sicuro. Il contesto economico che offre maggiori opportunità, il mercato del lavoro più favorevole all'offerta qualificata e i nuovi rapporti familiari consentono ai giovani di puntare, in tempi molto più rapidi, al raggiungimento di elevati traguardi professionali. In questo ambito si colloca **una più accentuata tendenza alla mobilità, alla ricerca di una migliore collocazione in termini di qualità del lavoro e di retribuzione.**

Le aspettative sopra richiamate nel medio periodo debbono essere considerate permanenti, al di là della specifica congiuntura economica.

## ■ LE POLITICHE TERRITORIALI

Se è universalmente accettato che la competizione è sempre più globale, contemporaneamente cresce la consapevolezza che essa non avviene solo tra singole imprese, ma anche tra **sistemi territoriali**. La capacità dei territori di offrire opportunità in termini di integrazione tra imprese, di infrastrutture, di offerta formativa, di marketing, di qualità urbana e ambientale ecc., è sempre più considerata un valore anche economico.

Oltre l'esperienza dei classici distretti (ceramiche, alimentare, scarpe, mobili ecc.) **tutte le aree territoriali tendono a rafforzare la loro specializzazione, per generare punti di eccellenza in grado di affermarsi nella competizione globale.**

Le istituzioni e le comunità locali hanno sempre maggior consapevolezza di questa esigenza e mostrano in genere un approccio positivo, aprendo così spazi significativi al protagonismo del mondo economico e delle singole imprese.

Si può oggi affermare che è **diventata cultura diffusa anche l'esigenza di uno sviluppo sostenibile**, cioè compatibile con i valori della salute, della tutela ambientale e della qualità della vita.

Al di là del corpo normativo che via via si è venuto

a strutturare, questa filosofia viene sempre più in corporata nei progetti di sviluppo, almeno nei paesi avanzati come l'Italia. Il rispetto ambientale ha assunto un significato strategico, è diventato uno dei valori guida per una parte importante della società. Il desiderio di vivere in sintonia con la natura orienta gli stili di vita di una fascia rilevante della popolazione e ha sostituito, in alcuni casi, i valori più radicati di altre fasi storiche (ideologia, politica, religione...). **La crescita non può quindi prescindere dagli aspetti qualitativi: oggi questo è un dato di fatto da cui occorre partire.**

Pur in questo quadro di compatibilità, le città rimangono elemento centrale dello sviluppo e continuano a proporre un'esigenza di continua riorganizzazione e adeguamento ai nuovi processi sociali.

**Le aree all'interno delle città saranno sempre più preziose**, visto il valore assegnato alla risorsa territorio, incentivandone il recupero e un utilizzo più finalizzato alle nuove esigenze.

**E' prevedibile un parziale sviluppo anche in nuove aree**, in relazione a grandi interventi infrastrutturali e alla crescita di funzioni non insediabili nel contesto urbano esistente.

## ■ LE POLITICHE INFRASTRUTTURALI

La dotazione di infrastrutture è ormai considerata uno dei fattori chiave della qualificazione delle società e della competizione a livello globale.

Nel contesto europeo **l'Italia soffre di un deficit infrastrutturale** che ne penalizza storicamente la competitività: è fuori discussione che il nostro Paese esprima una forte domanda potenziale di nuove infrastrutture e di adeguamento di quelle attuali.

Su questo obiettivo si esprime un consenso trasversale delle forze politiche, che poi si dividono quando occorre individuare concretamente gli interventi prioritari e le modalità di realizzazione. Gli investimenti in infrastrutture godono di un vasto consenso anche perché svolgono una funzione di sostegno del ciclo economico, in una fase di contrazione dei consumi e degli investimenti privati. Viceversa, rimangono forti alcuni vincoli ad una concreta politica d'investimento in infrastrutture. Il primo è rappresentato **dall'alto livello del debito pubblico italiano**, che condiziona l'effettiva disponibilità di risorse.

Il secondo è costituito dalla **farraginosità delle procedure**, dalla inefficienza delle strutture tecniche e amministrative che presidiano questi investimenti e dall'uso distorto del ricorso alla giustizia amministrativa.

Nell'ambito di questo scenario, consueto per l'Italia, sono comparsi due fattori nuovi. Il primo riguarda **alcune novità legislative**, rappresentate dalla **Legge Obiettivo**, che stanziava risorse effettivamente disponibili per realizzare alcune infrastrutture di prioritario interesse nazionale, e da una serie di novità introdotte per fare decollare il **project financing**. Il secondo è relativo alla **volontà del sistema creditizio di svolgere un ruolo attivo** e importante nella finanza di progetto, anche in relazione alla forte liquidità disponibile.

Il complesso degli elementi richiamati induce a **valutare come realistico un incremento del tasso di investimento in infrastrutture, pur senza prevedere un vero e proprio boom**, che è reso impossibile dai vincoli gestionali e amministrativi.

## ■ L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA E DEL LAVORO

Una delle tendenze che si è manifestata con forza in alcune aree del Paese riguarda la **delocalizzazione di parti del processo produttivo** in realtà a più basso costo del lavoro. E' una tendenza consolidata, che si inserisce nella divisione internazionale del lavoro tra paesi avanzati e arretrati, ma che non ha destrutturato l'apparato industriale nazionale. **In Italia rimane un'importante base industriale**, che ricomprende non solo le funzioni a contenuto direzionale/intellettuale, ma le produzioni più pregiate che richiedono manodopera qualificata, così come tutte le produzioni che hanno un forte rapporto con il territorio. Pur nell'ambito di una tendenza generale alla collocazione delle attività manifatturiere nei paesi a basso costo del lavoro, (e in presenza di una crisi della grande industria nazionale) **non è prevedibile, nel periodo preso in esame, un rapido declino delle produzioni industriali** nel nostro Paese, anche se, sullo sfondo, rimane l'ipotesi di un modello di sviluppo fondato su turismo, beni culturali, moda, lusso ecc..

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro si è manifestata da tempo, da parte delle imprese, **una tendenza a ricorrere all'outsourcing per aumentare la flessibilità**, alimentando il fenomeno del cosiddetto "popolo della partita IVA", una realtà molto frammentata ma molto estesa. Le grandi e medie imprese hanno abbandonato il modello dell'impresa

fortemente strutturata (e quindi molto rigida) per adottare sempre più spesso **il modello dell'"impresa a rete"**. Quest'ultimo è rappresentato, schematicamente, da un'impresa leader, che ha i rapporti diretti col mercato, e da una serie di imprese specializzate, spesso senza rapporti diretti col mercato finale, che sviluppano un rapporto di partnership molto più evoluto della semplice fornitura. Questa articolazione ha in ogni caso come protagoniste "imprese vere", qualificate e con una precisa struttura organizzativa.

Le tendenze richiamate si sono già manifestate pienamente, ma va rilevato che **le imprese mantengono solitamente al proprio interno un nucleo importante di competenze professionali** per presidiare le funzioni strategiche. A fronte di una modernizzazione anche accentuata, continua a permanere una quota rilevante di attività economiche fondate sul mancato rispetto delle normative fiscali, contributive, di sicurezza e ambientali.

Complessivamente, si può affermare che **l'organizzazione delle imprese e del lavoro è in continuo movimento, con tendenze chiaramente delineate alla ricerca della flessibilità, ma con un impatto, nel periodo in esame, non sconvolgente sulla realtà attuale**, intesa in termini di dimensione globale delle attività industriali e di organizzazione strutturale delle imprese.

## ■ Caratteri e cultura d'impresa

---

## NATURA GIURIDICA

*La specifica forma societaria di cooperativa di produzione e lavoro rappresenta un elemento caratterizzante nei confronti della grande maggioranza dei competitori e incide in modo significativo sulla personalità dell'impresa.*

*L'attuale quadro normativo, che è alla base delle considerazioni seguenti, potrà cambiare anche in misura significativa, in futuro, a seguito delle modifiche recentemente introdotte nella legislazione cooperativa. E' previsto in tempi brevi un primo approfondimento dei contenuti della nuova legge.*

### ■ PATRIMONIO INDIVISIBILE

Gran parte degli utili generati dalla cooperativa nella sua storia sono stati accantonati a riserva indivisibile. Sia l'elevata quota degli utili destinata ad accumulazione, sia il fatto che i soci non possono vantare diritti sulle riserve quando lasciano la cooperativa configurano un modello d'impresa ad alta accumulazione potenziale.

A questo quadro normativo Coopsette ha associato mediamente un buon livello di redditività, che ha consentito un'accumulazione effettiva di notevole rilievo.

#### IMPLICAZIONI

- struttura patrimoniale orientata allo sviluppo di lungo periodo;
- cultura aziendale caratterizzata dall'enfasi sulla continuità e stabilità dell'attività d'impresa.
- cultura dell'autofinanziamento e del "contare sulle proprie forze".

### ■ PROPRIETÀ DIFFUSA, PROCESSO DECISIONALE LENTO

L'elevato numero di soci, la politica della porta aperta verso nuovi associati, l'attribuzione ad ogni socio dello stesso diritto di voto, indipendentemente dalla quota sociale posseduta, sono elementi costitutivi dell'assetto proprietario. Si configura così una struttura proprietaria molto diffusa e frammentata.

La natura societaria comporta, tra l'altro, un processo decisionale che si sviluppa in tempi relativamente lunghi.

#### IMPLICAZIONI

- la frammentazione della proprietà e la caduta del collante ideologico tipico di una fase ormai chiusa rappresentano un elemento di criticità rispetto al governo della società (che ha assunto caratteri più complessi rispetto al passato) e all'obiettivo della stabilità di un'azienda orientata al lungo periodo;
- la presenza di un elevato numero di soci consente un forte coinvolgimento sul raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- le caratteristiche del processo decisionale sono tali da non consentire di cogliere con tempestività opportunità maturate in tempi rapidi, ma anche da evitare rischi derivanti da decisioni affrettate (sintonia con orientamento al lungo periodo, atteggiamento cauto e poco incline all'"avventura").

## ■ SOVRAPPOSIZIONE DELLE FIGURE DI SOCIO E DIPENDENTE

Le scelte storicamente compiute dalla cooperativa in termini di porta aperta nei confronti di eventuali nuovi soci hanno fatto sì che almeno il 50% dei dipendenti sia anche socio, e chi non è socio ha la potenzialità per diventarlo. La compresenza, nella stessa persona, del ruolo di “proprietario” e del ruolo di “lavoratore dipendente” è quindi una realtà molto diffusa, che genera implicazioni complesse.

### IMPLICAZIONI

- potenziale confusione tra ruolo di socio e ruolo di dipendente, con indebolimento della gerarchia nella struttura gestionale e difficoltà nell’esercizio delle responsabilità connesse alla posizione ricoperta;
- forte identificazione del socio con la struttura organizzativa in cui presta la propria opera come dipendente;
- enfasi sulla cultura dei diritti più che su quella dei doveri;
- identificazione con l’impresa da parte del socio e del dipendente, forte richiesta/disponibilità al coinvolgimento;
- maggiore stabilità nell’appartenenza all’azienda rispetto alle società di capitali;
- percorsi di carriera diluiti nel tempo e promossi prevalentemente per linee interne, in quanto al dipendente/socio si chiede un’affidabilità complessiva nei confronti della cooperativa.

## ■ APPARTENENZA AL MOVIMENTO COOPERATIVO

Anche se l’attuale periodo storico vede scemare il peso delle appartenenze politico-sociali, rimane rilevante anche per la nostra cooperativa l’adesione a Legacoop. Paradossalmente la rilevanza è molto maggiore per il mondo esterno (condiziona l’immagine delle cooperative) che per i soci (sia per la caduta delle ideologie, sia perché è venuta meno la rilevanza “imprenditoriale” dell’adesione al Movimento, essendo cambiati alcuni caratteri del mercato).

Per quanto riguarda i pubblici esterni occorre distinguere tra chi entra in diretto e approfondito rapporto con l’impresa e riesce a coglierne le peculiarità e il pubblico più generico e indifferenziato.

La fase attuale è contrassegnata dalla difficoltà delle strutture del Movimento ad attualizzare la propria funzione.

### IMPLICAZIONI

- permane un’immagine esterna di “sistema” del movimento cooperativo, per cui le cooperative aderenti a Legacoop continuano ad essere percepite come “reparti” di un insieme organico; le difficoltà o gli errori di singole cooperative si ripercuotono sull’immagine di tutte le altre;
- accreditamento sociale e di affidabilità nei confronti di varie categorie di stakeholder;
- la prevalente immagine delle cooperative come associazioni operanti sul sociale, appanna la natura autenticamente imprenditoriale delle cooperative più sviluppate;
- si conferma, da parte dei pubblici meno avvertiti, una tendenza ad incasellare Coopsette in una appartenenza politico-sociale;
- l’immagine “di movimento” e “di parte” rende meno visibili le nostre specificità aziendali e comporta una attrattività parziale sul mercato del lavoro.

## CULTURA SOCIALE

### ■ ORIENTAMENTO A MANTENERE UNA DIRETTA RILEVANZA SOCIALE DELL'IMPRESA, IN TERMINI DI POSTI DI LAVORO, PRODUZIONE DI RICCHEZZA TANGIBILE, UTILITA' PER LE COMUNITA' DI INSEDIAMENTO

Queste finalità non sono solo definite nella missione e nei valori della cooperativa, ma fanno parte del bagaglio individuale dei soci, caratterizzano il loro modo di concepire la cooperativa.

#### IMPLICAZIONI

- la produzione di beni e servizi tangibili fa parte del DNA della cooperativa;
- una dimensione prevalentemente finanziaria dell'impresa non è compatibile con la cultura dei soci.

### ■ OSSERVANZA DELLE LEGGI E DELLE NORME IN MATERIA DI CORRETTEZZA FISCALE, SICUREZZA E AMBIENTE, APPLICAZIONE DI CONTRATTI DI LAVORO, ECC.

Dal punto di vista della cultura sociale, il rispetto delle norme è considerato "naturale", una precondizione per l'agire imprenditoriale.

Dal punto di vista materiale influisce il fatto che i soci proprietari siano anche lavoratori e quindi beneficiari diretti del rispetto delle normative stesse.

#### IMPLICAZIONI

- sono oggettivamente impraticabili i mercati in cui il mancato rispetto delle norme rappresenta uno dei fattori critici di successo;
- gli stakeholder considerano Coopsette un partner affidabile;
- rappresenta un fattore di stima da parte dei soci e dei dipendenti nei confronti della cooperativa;

### ■ ATTEGGIAMENTO POSITIVO VERSO GLI STAKEHOLDER

La cooperativa e i suoi soci si sentono parte della società in cui vivono e ciò genera un atteggiamento aperto, non conflittuale e "problem solving".

E' normale considerare che le comunità con cui si entra in contatto rappresentino dei portatori d'interesse nei confronti della nostra impresa.

#### IMPLICAZIONI

- vocazione ad affrontare i problemi in positivo, ricorrendo al contenzioso in ultima istanza;
- disponibilità a dialogare con le istituzioni e tutti gli eventuali portatori d'interesse;
- permeabilità nei confronti del contesto ambientale. Abitudine al confronto con il territorio.

## ■ EGUALITARISMO COME TRATTO COSTITUTIVO DELLA COOPERATIVA E BASE CULTURALE DEI SOCI E DEI DIPENDENTI

La natura societaria dell'impresa (a partire dal principio "una testa, un voto") ne fa uno dei tratti costitutivi e ne determina un carattere di fondo ineliminabile, anche perché ne rappresenta un valore essenziale.

Da un punto di vista soggettivo, poi, nei decenni si è sedimentata una cultura egualitaria nella conduzione della cooperativa e in particolare nel governo delle risorse umane.

Questa tendenza è oggi meno forte, sia per il maggior orientamento al mercato assunto dalla cooperativa, sia a seguito dell'ingresso di nuove generazioni meno segnate dalla cultura precedente. Una cultura egualitaria di fondo convive con le concrete esigenze dell'impresa che spingono verso l'adozione di criteri meritocratici.

### IMPLICAZIONI

- i soci sentono le loro sorti lavorative legate a quelle generali della cooperativa;
- concezione della democrazia poco incline alle deleghe, approccio al rapporto di lavoro non sufficientemente orientato al principio gerarchico e al rispetto rigoroso dei ruoli;
- gestione delle risorse umane mediata tra la cultura egualitaria prevalente e le condizioni del mercato del lavoro;
- tendenza ad affrontare collegialmente i temi sul tappeto.

## ■ CULTURA DELLA SOBRIETÀ, CON ENFASI SULL'ESSERE E NON SUL SEMBRARE, CON MOLTA ATTENZIONE ALLA SOSTANZA RISPETTO ALL'IMMAGINE

E' un approccio globale, sia nella valutazione della cooperativa, sia nel modo di presentare Coopsette all'esterno.

### IMPLICAZIONI

- senso di credibilità e affidabilità percepito dagli interlocutori esterni.

## CULTURA IMPRENDITORIALE

### ■ COOPSETTE, UN'IMPRESA UNITARIA E DIVERSIFICATA

Ambedue questi caratteri accompagnano la cooperativa dalla sua origine. La storia di Coopsette e delle cooperative che le hanno dato vita si svolge essenzialmente nel settore delle costruzioni. La volontà di mantenere una rilevanza sociale in una realtà in rapida trasformazione ha portato poi a promuovere iniziative di tipo manifatturiero, generalmente in settori contigui e connessi o, in alcuni casi, in settori totalmente nuovi. La presenza nei settori manifatturieri trova dunque la sua ragione in una scelta di diversificazione operata da imprese di costruzione. Questa configurazione ha caratterizzato Coopsette fino a metà degli anni '90, con una accentuazione dell'autonomia delle singole divisioni sui mercati di riferimento. La scelta del riposizionamento sul mercato dello sviluppo immobiliare, anche come necessità di differenziarci dal mercato degli appalti pubblici che non assicurava margini accettabili, ha introdotto un cambiamento qualitativo. I grandi progetti di sviluppo immobiliare hanno prodotto una sintesi nuova, a più alto livello, delle attività della cooperativa, unificandole assai più che in passato. Questo processo imprenditoriale sta influenzando anche la cultura dei singoli soci e dipendenti, consentendo un superamento delle barriere tra le Divisioni e avviando una percezione più unitaria della cooperativa.

#### IMPLICAZIONI

- maggiore unitarietà dell'impresa attorno ai grandi progetti sul mercato dello sviluppo immobiliare;
- non semplice attivazione di sinergie tra distinte unità imprenditoriali, ma integrazione strutturale su un nuovo mercato, che ha avviato anche una integrazione delle culture presenti in azienda;
- percezione più unitaria di Coopsette da parte del mondo esterno e degli stessi soci e lavoratori;
- presenza in azienda di più modelli imprenditoriali che vanno riconosciuti e valorizzati in quanto tali (l'esempio più chiaro riguarda i progetti d'iniziativa aziendale e l'arredamento per ufficio) nell'ambito di un'impresa diversificata.

### ■ ORIENTAMENTO PREVALENTE AL MERCATO E ALLA GESTIONE, RISPETTO ALLA TECNOLOGIA DI PROCESSO E DI PRODOTTO

L'esperienza imprenditoriale si è accumulata in particolare nel rapporto diretto con il cliente e nella capacità di gestire un complesso di risorse anche esterne all'azienda. Alla base di questo approccio sta la prevalenza del lavoro per commessa, caratterizzato proprio dalla centralità del rapporto con il cliente e dalla variabilità dei contenuti in termini di prodotto/servizio, rispetto alla produzione industriale in serie che vede un ruolo spesso determinante dell'elemento tecnologico.

#### IMPLICAZIONI

- forte orientamento al mercato con specifico riferimento al singolo cliente;
- capacità organizzativa focalizzata sul progetto e sulla gestione;
- minor esperienza nella gestione delle tecnologie e nell'ingegnerizzazione del prodotto (con l'eccezione in alcune attività diversificate).

#### ■ APPROCCIO EQUILIBRATO AL NUOVO

Tradizionalmente Coopsette ha anticipato l'analisi dei problemi o delle opportunità, per consentirne la selezione, per evitare un approccio d'"emergenza" e per sviluppare, al contrario, un rapporto sereno ed equilibrato con il cambiamento.

#### IMPLICAZIONI

- abitudine ad anticipare il cambiamento, selezionandone le priorità e focalizzandone contenuti e modalità;
- cultura della valutazione "costi/benefici" (o risorse/obiettivi) per determinare l'uso delle risorse.

#### ■ STILE DI DIREZIONE PARTECIPATIVO

Oltre agli aspetti connessi alla natura cooperativa dell'impresa, anche l'operatività gestionale è caratterizzata da un elevato coinvolgimento degli addetti. L'organizzazione per commessa, la necessità di gestire un elevato numero di risorse anche esterne, la variabilità dei problemi da affrontare rappresentano un forte incentivo alla collegialità.

#### IMPLICAZIONI

- attitudine a lavorare in equipe e ad assumere un atteggiamento attivo a livello gestionale.



---

## ■ **Orientamento strategico di fondo**

## ■ CAMPO DI ATTIVITA' A CUI L'AZIENDA SI SENTE VOCATA

Coerentemente con la propria storia e la propria esperienza, Coopsette **individua la propria collocazione di fondo nell'ambito delle attività di costruzione, intese nella loro accezione più vasta.**

Il campo del “costruire” rappresenta l'asse portante dell'esperienza imprenditoriale della cooperativa.

### Schema di catena del valore del Settore Costruzioni



Questa vocazione accompagna l'intera storia di Coopsette, che nasce, non a caso, dall'unificazione di cooperative in gran parte operanti nel campo delle costruzioni. Pur in contemporanea allo sviluppo di attività parzialmente o totalmente diversificate, la cooperativa ha sempre mantenuto nell'ambito del “costruire” il proprio baricentro.

**In questo campo si è accumulato il patrimonio principale di conoscenze e di esperienze dell'azienda, sedimentando una cultura ricca e articolata.**

Anche quantitativamente, insiste in questo ambito la grande maggioranza delle attività svolte. L'immagine stessa di Coopsette è quella di un'impresa di costruzioni evoluta, leader in segmenti di mercato particolarmente qualificati.

Dal punto di vista dell'ambito geografico, Coopsette conferma la volontà di radicarsi nei territori in cui opera più diffusamente e sceglie come spazio d'intervento essenzialmente il territorio nazionale.

## ■ FINALITA' IMPRENDITORIALI DI FONDO

Coopsette **persegue una continua qualificazione della propria proposta imprenditoriale**, per competere sui mercati a maggiore valore aggiunto, per affermare una propria identità d'impresa e per evitare un ruolo marginale.

Coopsette si propone di ottenere risultati reddituali elevati e continuativi nel tempo, come misura dell'efficienza, per alimentare l'autofinanziamento e per sostenere un circolo virtuoso di accumulazione/ sviluppo di lungo periodo.

La cooperativa si impegna in attività in cui la curva di esperienza rappresenti un punto di forza e un fattore di successo, per valorizzare ulteriormente le conoscenze e le competenze acquisite.

Coopsette svolge le proprie attività con l'obiettivo di contribuire a uno sviluppo equilibrato del territorio e degli insediamenti urbani.

## ■ FILOSOFIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA

Coopsette intende operare come un'impresa unitaria, valorizzando tutte le proprie attività, in una logica di integrazione delle competenze e di qualificazione dei prodotti e dei servizi.

Coopsette persegue i propri obiettivi di qualificazione estendendo il controllo della catena del valore, attraverso l'aggregazione alla propria offerta di crescenti contenuti di servizio.

Coopsette si propone di affrontare e gestire la complessità propria dei mercati più evoluti, facendo leva sulla qualificazione delle risorse umane e individuando nell'affidabilità un elemento centrale per il cliente.

L'impresa è orientata al lavoro per progetti e per commessa, che dovranno avere una dimensione tale da consentire il dispiegamento delle più ampie potenzialità aziendali. In questo ambito l'enfasi viene messa sul rapporto con il cliente e sulla capacità di gestire risorse anche esterne.

Nell'ambito di questo approccio, particolare attenzione viene posta alla gestione e allo sviluppo del sistema relazionale.

La cooperativa, nella consapevolezza della propria natura di società a proprietà diffusa, intende perseguire obiettivi di sviluppo che possano essere compresi e condivisi e che consentano un pieno governo dell'impresa da parte della proprietà.

### Sintesi dell'orientamento strategico di fondo

- Il principale campo di attività è quello delle costruzioni
- Presenza sui segmenti di mercato più qualificati
- Orientamento al mercato nazionale e al radicamento territoriale



## ■ LA STRATEGIA COMPETITIVA

Per conseguire un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, l'impresa può scegliere essenzialmente due strategie: puntare alla leadership di costo o puntare sulla differenziazione.

Con una strategia orientata alla leadership di costo, l'impresa si propone di diventare il produttore con i costi minori nel proprio ambito competitivo. Tramite una strategia di differenziazione, l'impresa tende a rendere "unica" la propria proposta nell'ambito competitivo prescelto, rispetto ai competitori.

**Coopsette ha scelto nel passato e conferma per il futuro una strategia di differenziazione.** Questo obiettivo è stato perseguito sia a livello dell'intera azienda, sia nell'ambito delle singole ASA, pur prestando attenzione al contenimento dei costi.

Particolarmente visibile e rilevante è la tipicità di Coopsette nel panorama delle imprese di costruzioni che sono sopravvissute alla crisi degli anni '90. La nostra impresa ha ottenuto un vantaggio competitivo non riducendo i costi delle proprie attività tradizionali, ma grazie ad una differenziazione della propria proposta rispetto ai competitori.

Questa strategia di differenziazione ha portato al ri-orientamento di gran parte delle attività aziendali sui grandi progetti complessi del mercato dello sviluppo immobiliare.

La scelta di una strategia di differenziazione è coerente sia con i nostri caratteri d'impresa, sia con l'orientamento strategico di fondo precedentemente delineato e viene confermata nel presente Piano Strategico.

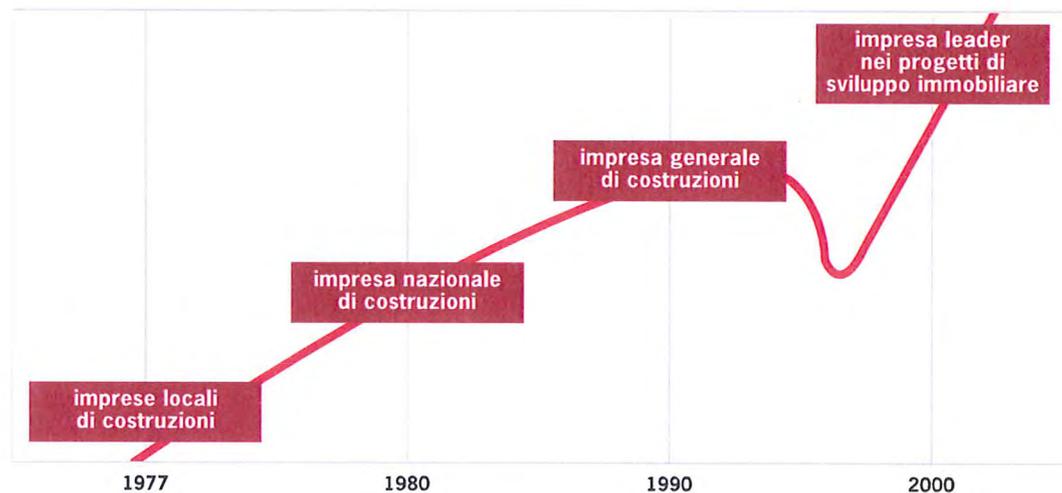
## ■ CORE BUSINESS E ATTIVITA' DIVERSIFICATE

Nel percorso strategico di Coopsette è possibile definire alcune tappe significative. Le cooperative che dettero origine a Coopsette operavano su un mercato locale ed esprimevano una proposta imprenditoriale molto semplificata. L'unificazione si proponeva, come obiettivo essenziale, di posizionare la cooperativa sul mercato nazionale. Successivamente, fino all'inizio degli anni '90, Coopsette ha definito e perseguito un posizionamento caratterizzato, oltre che dalla dimensione geografica, dalla complessità tecnica degli appalti e dalla capacità di aggregare risorse e competenze di terzi: il contesto competitivo diventava quello delle imprese generali di costruzione.

La crisi economica e il vero e proprio tracollo del settore delle costruzioni degli anni '90 hanno sconvolto il mercato e l'intero sistema delle imprese di costruzioni. In quegli anni Coopsette si è proposta come obiettivo vitale la difesa del nucleo essenziale del patrimonio e delle risorse umane.

L'uscita dalla crisi e l'avvio del nuovo ciclo di sviluppo sono legati indissolubilmente, per Coopsette, alla scelta di un nuovo posizionamento strategico sul mercato dello sviluppo immobiliare.

## IL PERCORSO STRATEGICO DI COOPSETTE



La scelta dei grandi progetti complessi come ambito e opportunità di sviluppo dell'intera impresa non è casuale, non è episodica, non è connessa solamente alla specifica ASA dei centri commerciali.

**L'attuale posizionamento strategico è tale da consentire un vantaggio competitivo sostenibile nel medio periodo ed è coerente con l'orientamento strategico di fondo.**

**Le attività svolte sul mercato dello sviluppo immobiliare rappresentano nel medio periodo - per posizione di leadership conseguita, valenza strategica, volumi, redditività ed esperienze acquisite - il core-business dell'impresa.**

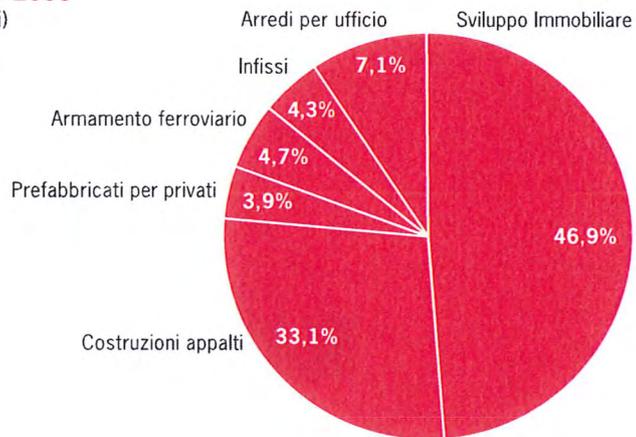
Sul mercato dei grandi progetti complessi si esprime una forte integrazione delle attività e delle competen-

ze aziendali. Quest'apporto consente di qualificare la proposta Coopsette e ne rappresenta un carattere peculiare rispetto ai competitori.

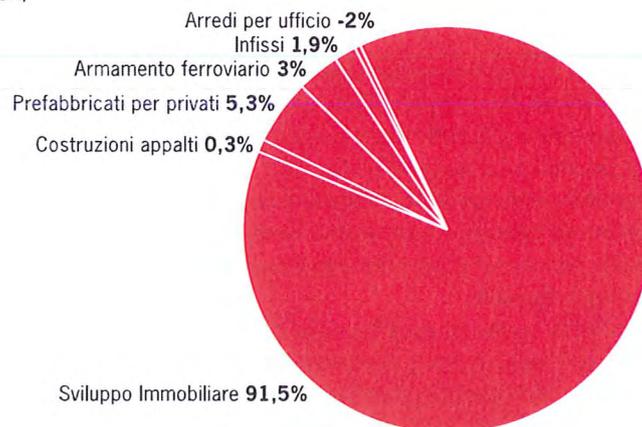
Organico e strutturale è stato l'impegno delle costruzioni tradizionali e delle strutture prefabbricate, così come significativo è stato il coinvolgimento dei sistemi di chiusura esterna (infissi). Maggiore è il grado di diversificazione dell'armamento ferroviario (che pure esprime una significativa integrazione di mercato con le attività di costruzioni sugli appalti ferroviari) e, soprattutto, dell'arredamento per ufficio, che però può sviluppare sinergie nell'ambito dei grandi progetti, con riferimento al mercato degli edifici direzionali.

**GIRO D'AFFARI PER AREA DI MERCATO 2003**

(insieme omogeneo di Aree Strategiche d'Affari)

**436,7 milioni di euro****MARGINE OPERATIVO PER AREA DI MERCATO 2003**

(insieme omogeneo di Aree Strategiche d'Affari)

**36,2 milioni di euro**

Per quanto riguarda l'insieme di queste attività, anche nel medio periodo la priorità sarà costituita dall'integrazione sui grandi progetti dello sviluppo immobiliare, per rafforzare la peculiarità di Coopsette, che si propone con le competenze sia del promotore che del costruttore e del gestore. Ciò vale in particolare per le attività di costruzioni classiche, per le strutture prefabbricate e per i sistemi di chiusura esterna. Per quanto riguarda le attività non connesse ai grandi progetti complessi, saranno perseguiti il posizionamento sui segmenti a maggiore valore aggiunto e una costante qualificazione.

**Viene quindi confermata la scelta di sviluppare le attuali attività diversificate, che rappresentano:**

- un patrimonio di potenziali alternative strategiche;
- un arricchimento del bagaglio di competenze imprenditoriali e professionali presenti in azienda;
- un aspetto qualificante del perseguimento della missione aziendale, come insediamento sociale nei territori di presenza storica;
- un contributo significativo al processo di accumulazione.

## ■ Linee guida strategiche

---

## ■ LINEE GUIDA STRATEGICHE

Le linee guida hanno una valenza trasversale e indirizzano il modo di agire dell'azienda nel suo complesso. Esse costituiscono uno sviluppo dell'orientamento strategico di fondo e mettono in evidenza le priorità nel rapporto con il mercato, nell'organizzazione e nel governo delle risorse.

Coopsette adotta un approccio essenziale, rigoroso e puntuale nell'analisi dell'ambiente esterno e nella gestione dell'impresa, individuando i propri bisogni peculiari e assumendo un atteggiamento privo di indulgenze nei confronti di fenomeni sociali o di teorie imprenditoriali frutto di mode passeggere o congelati ad altri modelli culturali d'impresa.

Il rigore ci deve guidare anche nel processo di lettura analitica della complessità della nostra realtà imprenditoriale. La consapevolezza che, nei mercati in cui operiamo, oggi si compete su proposte altamente qualificate e specializzate ci suggerisce di introdurre nell'analisi del nostro posizionamento - e di conseguenza nel processo di pianificazione strategica - lo strumento dell'Area Strategica di Affari (ASA).

Gli strumenti di analisi dell'ASA e della Catena del Valore ci permetteranno di semplificare e focalizzare in modo più preciso i diversi modelli imprenditoriali di business utilizzati e le competenze distintive di ogni nostra attività.

**Con queste premesse, la cooperativa ritiene che:**

- **il posizionamento conseguito sul mercato sia ottimale** e debba essere confermato;
- **le competenze professionali esistenti e i presidi organizzativi dell'azienda siano adeguati** in ter-

mini di competenza, responsabilità e affidabilità:

- **le risorse finanziarie proprie siano consone agli obiettivi** e sul mercato sia possibile reperire ulteriori finanziamenti senza vincoli significativi.

Pertanto Coopsette si propone, in questa fase, **di consolidare e qualificare le posizioni raggiunte, nell'ambito di un normale processo gestionale e facendo leva sulle proprie competenze interne.**

Vengono conseguentemente individuate le seguenti cinque linee guida:

- **CONSOLIDAMENTO STRATEGICO**
- **QUALIFICAZIONE**
- **FOCALIZZAZIONE**
- **FLESSIBILITA'**
- **USO RIGOROSO DELLE RISORSE**

Le linee guida prescelte forniscono un indirizzo comune e vincolante alle differenti aree di attività; sono funzionali al conseguimento delle finalità di impresa; costituiscono gli elementi qualificanti e unificanti il sistema di offerta alla base delle strategie competitive; definiscono i criteri che devono guidare le scelte imprenditoriali e gestionali.

Le linee guida esprimono un elevato grado di coerenza complessiva, determinato anche dalle forti interrelazioni esistenti tra ognuna di esse. L'insieme delle linee guida strategiche individua alcune idee forza che devono permeare il modo di essere di Coopsette:



## ■ CONSOLIDAMENTO STRATEGICO

La linea del consolidamento conferma le scelte strategiche compiute e richiede di perseguirle - implementando le linee guida della focalizzazione, della qualificazione e della flessibilità - per rafforzare le posizioni raggiunte e per qualificare ulteriormente le proposte imprenditoriali dell'azienda.

**Non sono da prevedere strategie di diversificazione che disperdano energie e risorse**, a scapito del core business e delle attuali attività diversificate.

**Non verranno quindi prodotti strappi** (per crescita interna o tramite aggregazioni esterne), allo scopo di consentire un adeguato equilibrio del modello imprenditoriale, tale da permettere un presidio idoneo da parte sia della proprietà che della struttura gestionale.

Nel decennio trascorso Coopsette ha attuato un vero e proprio ri-orientamento strategico. Le difficoltà del mercato degli appalti pubblici hanno portato la cooperativa a indirizzare maggiormente la propria attività sul mercato dei grandi progetti complessi. La qualità dei risultati conseguiti e le dimensioni raggiunte su questo mercato hanno determinato il nuovo core-business di Coopsette.

La contemporanea qualificazione di tutte le restanti attività ha consentito di individuare **prospettive strategiche solide, concrete e con elevate potenzialità di sviluppo** che hanno generato vantaggi competitivi sostenibili nel medio periodo.

Per il periodo di validità del Piano non si evidenziano particolari urgenze o criticità e ciò consente di evitare di proporre obiettivi con forti tassi di sviluppo, tali da creare stati di tensione nella struttura aziendale.

I criteri che guidano sono il mantenimento qualificato del posizionamento e **l'equilibrio tra risorse e obiettivi**, per non mettere a repentaglio le basi del successo competitivo, economico e sociale. La crescita dovrà essere pertanto progressiva e coerente con il nostro sistema di risorse e tale da consentire la sostenibilità dei vantaggi competitivi acquisiti.

Consolidare non significa semplicemente mantenere la dimensione attuale. **Vanno definiti volumi di attività equilibrati e difendibili** - sotto il profilo

competitivo - delle nostre presenze sui mercati, che ci permettano di rafforzare la leadership e l'affidabilità della cooperativa.

Per Coopsette rimane centrale la qualificazione, mentre la crescita dimensionale non rappresenta un obiettivo in sé: in alcune aree, ove se ne presenti l'occasione, sarà possibile sviluppare anche i volumi, purché questi comportino obiettivi gestibili con il sistema di risorse definito.

**Il consolidamento strategico viene inteso come un impegno al continuo miglioramento e non come una fase di stagnazione.** Ciò significherà accentuare gli elementi di differenziazione del posizionamento strategico (coprendo parti più ampie della catena del valore), rendere più forte la struttura organizzativa, accrescere il bagaglio di competenze e qualificare il sistema relazionale.

La scelta di consolidamento strategico orienterà le politiche delle risorse umane e finanziarie, che saranno finalizzate e proporzionate al rafforzamento degli attuali indirizzi strategici.

Particolare cura sarà posta alla sedimentazione delle esperienze compiute, per irrobustire il patrimonio delle conoscenze e competenze aziendali, che rappresentano una delle fonti essenziali della strategia competitiva fondata sulla differenziazione.

L'accentuazione del carattere di Coopsette come impresa unitaria e l'obiettivo del consolidamento e della qualificazione delle attuali attività rendono importante la circolazione interna delle conoscenze e delle esperienze. L'obiettivo dell'unitarietà aziendale va però coniugato con la specificità strategica delle varie ASA e con la consapevolezza che in azienda sono presenti diversi modelli imprenditoriali finalizzati al presidio delle ASA stesse, per competere in modo efficace. Vanno evitati, di conseguenza, inutili approcci troppo organici o troppo strutturati, sia nella circolazione delle esperienze, che nell'uso di strumenti di analisi che non valutino in modo selettivo le necessità e non tengano in debito conto del rapporto costi-benefici degli interventi.

## ■ QUALIFICAZIONE

**La qualificazione viene intesa come atteggiamento di costante miglioramento di tutte le attività aziendali, sottolineandone il carattere evolutivo e di continuità con l'attuale funzionamento dell'azienda.** L'indirizzo alla qualificazione viene applicato in sintonia con la linea guida del consolidamento strategico, che non prevede strappi di innovazione o radicali cambiamenti.

Questo atteggiamento è coerente con i caratteri di Coopsette e con il suo orientamento strategico di fondo. La scelta del campo del costruire come ambito essenziale della competizione rende meno rilevante, rispetto ad altri settori industriali, il tema dell'innovazione di prodotto e di processo. Nelle attività di costruzioni la necessità di ricorrere all'innovazione strategica rappresenterebbe non un fenomeno fisiologico, ma l'eventuale risposta ad una situazione di inadeguatezza o di crisi nel rapporto col mercato.

**La Cooperativa ha già acquisito culturalmente la consapevolezza che la qualificazione rappresenta un indirizzo di valenza generale,** esteso a tutte le attività aziendali e con una forte stabilità nel tempo. Gli importanti risultati già raggiunti su questa linea guida con il piano triennale precedente, consentono di **concentrare l'attenzione sull'affinamento della situazione esistente.**

Con questo spirito, l'azienda si atterrà, in particolare, ai seguenti criteri:

- tutte le attività aziendali rafforzeranno il posizionamento sui segmenti più evoluti e qualificati dei mercati di riferimento;
- l'azienda continuerà ad operare solo su mercati su cui sia possibile esprimere, e sostenere nel tempo, la peculiarità sociale della cooperativa;
- in tutte le aree aziendali verrà perseguito l'obiettivo di migliorare il sistema d'offerta, con prodotti ad alto contenuto prestazionale e attraverso l'aggregazione di un crescente livello di servizio, là dove fosse utile e necessario;
- il miglioramento dovrà riguardare non solo i prodotti, ma anche i processi, sia in ambito produttivo che nei servizi, in quanto influiscono sul rapporto con gli stakeholders esterni e interni all'azienda;
- la qualificazione dovrà continuare a rappresentare una costante nelle politiche attinenti il governo delle risorse, sia quelle umane impiegate direttamente dall'azienda, sia quelle esterne (imprese produttive o di servizio, professionisti...) con cui si stabilisce un rapporto di partnership.

Poiché la ricerca della qualità deve essere affrontata in una visione sistemica, sarà cura dei Responsabili delle Unità Organizzative coinvolgere la loro struttura e garantirne l'integrazione con tutte le funzioni aziendali.

## ■ FOCALIZZAZIONE

**Focalizzare significa riuscire a rappresentare in modo analitico i diversi segmenti di mercato nei quali si esprime la complessità di Coopsette.** Mettere a fuoco le peculiarità delle diverse ASA ci permette di valutare, in modo inequivocabile, dove si renda utile dare vita a processi di forte collaborazione, come ad esempio nei mercati dei progetti complessi.

**Focalizzare significa, inoltre concentrare le risorse e le energie imprenditoriali sulle attività e sui mercati dove la cooperativa ha deciso di competere.** Implicazione diretta è la necessità di **non essere dispersivi e di selezionare**, tra le diverse alternative percorribili, quelle linee di azione che siano più funzionali al perseguimento delle finalità aziendali.

Per Coopsette la focalizzazione è cruciale sul fronte strategico, per far sì che i forti sviluppi degli anni passati non determinino situazioni troppo articolate, disperse e di difficile governabilità e che le prospettive future siano indirizzate al rafforzamento della posizione competitiva e della solidità patrimoniale-finanziaria. Questa linea guida deve quindi indirizzare sia le decisioni strategiche, sia quelle operative, che saranno sviluppate nel Piano direttamente dalle strutture organizzative interne.

A livello strategico ciò significa:

- individuare, all'interno di un mercato, un segmento o più segmenti sui quali indirizzare i nostri obiettivi. In mercati variegati nei confini e nei comportamenti competitivi, la scelta di focalizzare comporta una capacità di **comprendere in modo analitico le regole del gioco dei diversi ambiti competitivi** e, conseguentemente, di attrezzarsi per fornire proposte mirate e in sintonia con la domanda;
- **porre maggiore attenzione al mercato, utilizzando come strumento di analisi l'area strategica di affari**, per segmentare i bisogni, analizzare il comportamento dei competitori e individuare gli elementi per rafforzare le nostre competenze distintive e differenziare il posizionamento (marketing strategico);

- identificare i clienti verso i quali indirizzare la nostra proposta imprenditoriale, **individuando in modo preciso i caratteri della domanda a cui rispondere, distinguendoli con chiarezza da segmenti contigui o apparentemente simili.** L'attenzione deve essere posta sul mercato (clienti, mercati di sbocco, sistemi territoriali specifici, ecc.), sul sistema di relazioni e di alleanze imprenditoriali, sulle competenze da sviluppare internamente e/o da acquisire, sugli obiettivi da conseguire. Il superamento della genericità e la specializzazione della proposta imprenditoriale rappresentano un criterio guida per l'intera azienda.

A livello gestionale-operativo la focalizzazione comporta:

- operare in base a criteri di priorità definiti, in coerenza con gli obiettivi complessivi aziendali e specifici di ogni area di attività. La tensione al miglioramento deve concretizzarsi nell'analisi dei processi interni ed esterni, per individuare i fattori che consentono di conseguire un vantaggio competitivo nel medio termine;
- concentrare le risorse umane e finanziarie sulle attività a più elevato ritorno, sia in termini di qualificazione dell'offerta e delle professionalità che in termini economico-reddituali;
- porre attenzione sulle aree di potenziale miglioramento operativo e tenere sotto controllo, oltre alla qualità, i tempi di realizzazione degli interventi per non disperdere energie e risorse.

## ■ FLESSIBILITA'

**Al livello più elevato, la flessibilità rappresenta la capacità dell'azienda di rendere possibile - e meno critico - un eventuale ri-orientamento strategico, in presenza di cambiamenti strutturali nel contesto competitivo.**

In questa visione, la ricerca della flessibilità rappresenta una condizione necessaria perché Coopsette si mantenga aperta alle opzioni strategiche che possono nascere dal perseguimento del proprio Orientamento Strategico di Fondo. Il mantenimento di un significativo livello di flessibilità strategica è vitale anche in una fase di consolidamento, perché il grado strutturale di variabilità dell'ambiente esterno è molto elevato. **Tenere un'impresa "leggera", snella ed essenziale rappresenta un obiettivo permanente della cooperativa.**

Il livello di flessibilità sarà valutato in ordine al posizionamento sul mercato, agli investimenti fissi richiesti, alla rilevanza delle barriere in uscita e, per quanto riguarda la natura interna dell'impresa, alla pesantezza della struttura, al funzionamento dell'organizzazione, alla capacità di adattamento delle risorse umane, alla rapidità di reazione a fronte di cambiamenti nel contesto competitivo.

La flessibilità rappresenta anche, ad un diverso livello, la capacità dell'organizzazione di ricombinare i propri elementi e di ridefinirne le caratteristiche per mantenere o aumentare i livelli di prestazione, a fronte di cambiamenti nell'ambiente e nelle strategie aziendali. **Coopsette si percepisce come un organismo che evolve e si adatta nel tempo**, non come una macchina rigida e insensibile all'ambiente circostante.

Le proposte relative alle varie aree strategiche di affari che verranno avanzate alla proprietà nei prossimi anni dovranno essere mediate dalla valutazione della loro reversibilità: **sono dunque da evitare scelte strategiche o investimenti che irrigidiscano la struttura dei costi della cooperativa**, senza rappresentare fondamentali fattori di creazione di valore.

L'azienda non si impegnerà in attività ad alto rischio, che richiedano un'alta intensità di capitali fissi o che presentino forti barriere all'uscita, bensì ricercherà soluzioni organizzative che consentano di alleggerire la struttura fissa e di perseguire l'ottimizzazione dei processi chiave, allo scopo di controllare l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione.

Coopsette è presente o in ASA che richiedono in primo luogo prodotti evoluti (con diversi livelli di aggregazione di servizi) o in ASA che richiedono soprattutto progetti e servizi qualificati e complessi (mercati degli appalti pubblici nelle costruzioni e dei grandi progetti). L'obiettivo della flessibilità - e della focalizzazione - non può certo essere perseguito con l'ipotesi di integrare sistemi di offerta rivolti ad ASA diverse, perché saremmo in contrasto con gli obiettivi di segmentazione e specializzazione. Chiedere di integrare prodotti a chi propone essenzialmente servizi costituirebbe un elemento di rigidità che modificherebbe le competenze distintive e indebolirebbe le proposte sui mercati. Con questa consapevolezza vanno ricercate tutte le forme possibili di collaborazione fra Unità Organizzative sulle diverse ASA, che producano reali vantaggi competitivi alle singole iniziative o che corrispondano ad un interesse più generale dell'intera Coopsette.

Coopsette sottoporrà a verifica il proprio sistema d'offerta, valutando l'equilibrio raggiunto nella combinazione delle risorse interne e di quelle acquisite e integrate dal mercato esterno. Questa verifica verrà condotta nel rispetto dei fondamentali valori sociali della cooperativa.

Saranno perciò prese in considerazione le **varie possibilità di integrazione fra attività dirette e attività di terzi**, valutando l'opportunità e l'equilibrio da ricercarsi in ogni area aziendale.

La prima possibilità di integrazione è rappresentata dalla semplice acquisizione di risorse dall'esterno, sulla base di una valutazione make or buy. E' la modalità meno complessa, orientata a una flessibilità operativa. Altra modalità di integrazione esterna potrà proporsi con la formula dell'outsourcing, esternalizzando cioè risorse o servizi non strategici o difficilmente mantenibili in azienda con la finalità di ottenere l'apporto di competenze specializzate e di liberare risorse per altri scopi, oltretutto di ridurre i costi.

Nelle ASA in cui sia possibile e opportuno, andranno ricercati e costruiti rapporti di partnership con soggetti imprenditoriali autonomi, per aumentare il livello di specializzazione delle nostre proposte

(aggregando intelligenza e ricerca di altri soggetti imprenditoriali) e per ridurre il grado di vulnerabilità, nell'ambito di un progetto di qualificazione dei processi e dei sistemi d'offerta.

#### ■ USO RIGOROSO DELLE RISORSE

**Dal punto di vista strategico, questa linea guida implica che le risorse debbano essere utilizzate coerentemente con gli obiettivi di fondo della cooperativa, sulle attività che rafforzano l'azienda sul mercato e nella produzione di reddito.**

Le risorse saranno dunque indirizzate, principalmente, alle attività che consentano di massimizzare le finalità espresse nel Piano e gli investimenti saranno strettamente commisurati agli obiettivi strategici definiti. L'obiettivo di un uso rigoroso delle risorse va perseguito su tutti gli investimenti - ipotizzati o anche già avviati - che riguardino sedi, macchinari e impianti, formazione, nuovi progetti, ricerca, comunicazione e immagine, relazioni esterne ecc.

Tutti i progetti di investimento di risorse dovranno essere comunque valutati sulla base di criteri di ritorno dell'investimento coerenti con la qualità dell'investimento stesso e con la sua finalizzazione.

Il successo economico ottenuto dall'azienda nell'ultimo quinquennio e le positive prospettive del prossimo futuro non debbono, quindi, portare ad abbassare il livello di attenzione nell'uso delle risorse.

**I risultati conseguiti non autorizzano a disperdere o a non valorizzare a pieno le risorse tangibili e intangibili della cooperativa.**

La situazione dei differenti mercati di sbocco e l'analisi dello scenario nazionale e internazionale impongono di riconfermare con forza i principi -alla base della nostra storia- della sana gestione, del rigore e della parsimonia, che devono guidare le scelte manageriali delle varie aree di attività e della cooperativa nel suo complesso. Ogni euro investito deve essere motivato dal miglioramento o della capacità competitiva dell'azienda o da esigenze espresse nell'area sociale.

La linea strategica dell'uso rigoroso delle risorse introduce un elemento in più rispetto al concetto di efficienza - capacità dell'impresa di rendere minimo l'uso delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi -. Essa non si limita a indicare la necessità di ripensare i processi per una loro ottimizzazione in chiave strategica, ma fa forza sui valori e sul DNA della cooperativa e ci riporta a **valorizzare i nostri tratti distintivi: pragmatismo, sobrietà e concretezza.**

Questa linea guida è fortemente correlata a quelle della focalizzazione e della flessibilità, che forniscono ulteriori indicazioni sul corretto impiego delle risorse.

## ■ Politiche

---

Da un punto di vista generale le politiche rappresentano il modo in cui l'azienda esprime operativamente i propri valori e la propria cultura.

Nell'ambito della struttura di Piano, le politiche, come tutte le indicazioni relative al livello "corporate", hanno una forte valenza trasversale e definiscono indirizzi validi per l'insieme della cooperativa, fatte salve le specificità delle varie aree aziendali.

I contenuti di questo capitolo riguardano sostanzialmente l'utilizzo delle risorse strategiche aziendali, in termini non solo di funzionalità ed efficienza, ma soprattutto di creazione di valore per l'impresa e per i soci.

Il principale elemento che caratterizza il modo di essere di Coopsette riguarda la sua natura di "impresa aperta", che interagisce organicamente con l'ambiente esterno e ne trae alimento per la propria iniziativa imprenditoriale e sociale.

Coopsette vive questo rapporto come bisogno e come responsabilità: da un lato il modello d'impresa richiede uno scambio permanente con soggetti istituzionali, imprenditoriali, professionali ecc.; dall'altro la missione e l'orientamento strategico di fondo enfatizzano l'attenzione verso le comunità locali, la qualità dell'ambiente, la sicurezza, ecc..

Va specificato che le politiche aziendali, pur essendo in larga misura presidiate, sotto il profilo organizzativo, dai servizi centrali, non debbono essere identificate con i piani dei Dipartimenti, che troveranno espressione a livello più operativo. Nella redazione dei piani di ASA e di servizio e poi di unità organizzativa, i responsabili identificheranno gli interventi specifici, verificandone la coerenza con le linee guida e le politiche.

Con queste chiavi di lettura sono state identificate le seguenti politiche:

- **RISORSE UMANE**
- **RELAZIONI ESTERNE**
- **FORMAZIONE**
- **SICUREZZA**
- **RISORSE FINANZIARIE**
- **INVESTIMENTI**
- **APPROVVIGIONAMENTO E RAPPORTO CON I FORNITORI**
- **IMMAGINE E COMUNICAZIONE**
- **SISTEMA INFORMATIVO**

## ■ RISORSE UMANE

Le politiche di gestione delle risorse umane trovano il loro fondamento sia nei valori e nella missione, sia nella strategia di base della Cooperativa.

Dal punto di vista sociale, la valorizzazione del lavoro dei soci, delle loro capacità professionali, del loro senso di responsabilità, della loro autonomia intellettuale rappresentano obiettivi costitutivi della cooperativa stessa.

Coopsette ha piena consapevolezza della peculiarità del rapporto di lavoro in una cooperativa in cui molti dipendenti sono contemporaneamente soci. Ciò comporta un approccio al governo delle risorse umane certamente orientato all'efficacia e all'efficienza, ma che deve contemporaneamente adottare uno stile partecipativo e teso allo sviluppo delle facoltà dei singoli.

Dal punto di vista imprenditoriale, per un'azienda come Coopsette, che ha assunto come strategia di base la differenziazione rispetto ai competitori, politiche attente di gestione delle risorse umane rappresentano un elemento fondamentale del proprio successo, perché sono determinanti per consentire il posizionamento sui segmenti di mercato più evoluti. Il nostro posizionamento strategico comporta, infatti, una permanente qualificazione delle risorse umane presenti in azienda.

Nella stessa direzione conduce la peculiarità di Coopsette quale "impresa aperta", caratterizzata da forti interrelazioni con l'ambiente esterno e da un'ampia articolazione delle responsabilità organizzative.

Ciò richiede una forte capacità di integrazione tra risorse interne ed esterne all'azienda, impone di investire sulle risorse manageriali per quanto attiene al miglioramento delle capacità gestionali e relazionali ai vari livelli e sollecita lo sviluppo di doti culturali di reattività al cambiamento.

La cooperativa svilupperà la gestione delle risorse umane con una forte attenzione alle aspettative e alle motivazioni delle singole persone e con un approccio caratterizzato dalla flessibilità, per cogliere gli elementi di forte articolazione e variabilità che caratterizzano le dinamiche del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda l'insieme della gestione delle risorse umane la cooperativa conferma la volontà di un rapporto positivo con le organizzazioni sindacali, che rappresentano un interlocutore essenziale nel sistema di relazioni industriali.

Questi gli indirizzi principali in tema di politiche delle risorse umane:

- **sviluppo di uno stile di direzione orientato al coinvolgimento e alla responsabilizzazione**, in sintonia con la creazione di un ambiente che stimoli la partecipazione, l'impegno, la consapevolezza e l'apprendimento;
- **ricerca di una maggiore qualificazione professionale**, puntando sia a uno sviluppo delle competenze specifiche legate al ruolo ricoperto dal singolo, sia a una più estesa capacità di collaborazione e di integrazione connessa alla ampiezza e alla dinamicità della realtà Coopsette. Il processo di qualificazione sarà sviluppato in primo luogo nell'ambito del lavoro ordinario, facendo leva sull'esperienza concreta e sui processi di micro-innovazione;
- **rafforzamento del processo di ricerca e selezione del personale**, per assicurare alla Cooperativa risorse con elevate potenzialità e in sintonia con i valori e la missione, partendo dalla consapevolezza che il dipendente può diventare un nuovo socio;
- **orientamento alla fidelizzazione delle risorse**, per non disperdere il patrimonio umano su cui l'azienda ha investito e investe. A questo scopo verranno valorizzati sia gli aspetti connessi alla specifica natura cooperativa dell'impresa, sia le opportunità derivanti dall'ampiezza e dalla qualità delle esperienze possibili in Coopsette;
- **articolazione della politica retributiva**, quale leva importante in termini di governo delle risorse umane, di incentivo alla qualificazione e di fidelizzazione. Prendendo atto che è aumentato e dovrà ulteriormente crescere il livello professionale e gestionale delle persone impiegate in azienda, e assumendo come tendenza strutturale l'ampliamento della gamma di professionalità necessarie, sarà perseguito l'utilizzo di parametri retributivi più articolati, che tengano conto della crescente complessità della realtà aziendale e delle concrete condizioni del mercato del lavoro.
- **valutazione di politiche incentivanti legate agli obiettivi**, per approfondire la natura, la fattibilità e le conseguenze di eventuali meccanismi di premio parametrati al raggiungimento degli obiettivi definiti.

## ■ RELAZIONI ESTERNE

Il posizionamento strategico di Coopsette induce a considerare le relazioni con le istituzioni nazionali e locali, con i grandi centri di spesa, con le comunità locali e con il mondo finanziario e delle professioni parte essenziale del patrimonio intangibile dell'impresa.

Le considerazioni di ordine generale sulla Coopsette come "impresa aperta" sono, in questo ambito, particolarmente rilevanti.

La capacità, con le nostre proposte imprenditoriali, di interpretare i bisogni espressi dalle comunità e di costruire con esse il consenso sulla promozione di grandi progetti complessi è componente vitale dell'attività del nostro core business.

Analogamente assume l'attività di presidio e di confronto con le istituzioni sulle normative che attonano ai mercati di riferimento, così come lo sviluppo del dialogo con gli enti e le società che governano i grandi flussi di spesa pubblica o il rapporto con i professionisti che influenzano le scelte dei clienti privati.

Il sistema relazionale rappresenta il più rilevante fattore critico di successo di larga parte delle aree strategiche d'affari presidiate. L'obiettivo di sviluppare ulteriormente le competenze distintive accumulate dalla Cooperativa in questo campo comporta che l'intera struttura direttiva dell'azienda acquisisca un'adeguata sensibilità in materia e operi in sintonia e sulla base delle indicazioni del vertice aziendale. Nella gestione delle relazioni esterne saranno dunque necessarie, contemporaneamente, un'ampia articolazione e una forte capacità di sintesi.

Parallelamente, ne consegue che nei piani strategici specifici dovranno essere individuati gli elementi caratterizzanti e le aree di intervento per mantenere e sviluppare la nostra posizione sui mercati di presidio.

In ogni ambito il livello e la qualità delle relazioni sarà definito in coerenza con i mercati su cui operiamo e con gli obiettivi che ci proponiamo.

Fermo restando l'atteggiamento aziendale, che si qualifica attraverso un approccio volto alla risoluzio-

ne dei problemi, non conflittuale e non burocratico, caratterizzato dall'affidabilità sugli impegni assunti e dalla sobrietà dei comportamenti, i principali indirizzi sono i seguenti:

- **consolidamento e sviluppo delle relazioni nei territori in cui l'azienda opera con maggiore stabilità**, per "leggere" la realtà locale e avere una visione organica e duratura nel tempo, per anticipare i bisogni espressi e le conseguenti opportunità imprenditoriali, nel pieno rispetto dei ruoli e della non invasività rispetto alle altrui competenze.
- **rafforzamento e qualificazione del rapporto con i livelli istituzionali nazionali (Parlamento, Governo, forze politiche)**, per conoscere le linee di sviluppo del Paese e per essere interlocutori nella formazione e nell'applicazione delle norme che possono influire sull'attività aziendale;
- **qualificazione delle relazioni con i grandi clienti nazionali (FS, Anas, ecc.)**, per comprendere in anticipo le loro direttrici di sviluppo, le evoluzioni procedurali del loro modello di acquisto, i piani di investimento, i processi decisionali e per sviluppare un adeguato livello di interlocuzione, in un rapporto di partnership;
- **qualificazione del sistema di gestione delle relazioni**, con sintesi nel vertice aziendale, verso il quale confluiranno tutte le informazioni utili per l'azienda. Sarà definito un presidio del sistema relazionale per assicurare una gestione che contemperi l'unitarietà a livello centrale con l'opportunità di sviluppare rapporti e relazioni a tutti i livelli dell'attività aziendale, garantendo la fruibilità del patrimonio di relazioni accumulato;
- **individuazione e selezione di possibile alleanze imprenditoriali** con altre aziende, quando siano considerate necessarie per l'ottenimento del successo, valutandole di volta in volta, in riferimento alle specifiche aree strategiche d'affari.

I partner verranno individuati a seconda delle caratteristiche richieste nello specifico rapporto (affidabilità, dimensione, specializzazione...) e nella piena consapevolezza della responsabilità solidale che caratterizza in genere le alleanze imprenditoriali.

## ■ FORMAZIONE

La formazione rappresenta un elemento essenziale per la qualificazione delle risorse umane. Confermando questa consapevolezza, Coopsette strutturerà l'attività di formazione su due livelli:

- una formazione generale sulla cultura d'impresa, rivolta a tutti i soci, per consentire loro di padroneggiare gli strumenti d'analisi essenziali;
- una formazione imprenditoriale e professionale rivolta in modo mirato ai singoli, a categorie di lavoratori, ad aree organizzative ecc...

Come formazione verrà intesa non solo l'attività d'aula (interna o esterna all'azienda), ma soprattutto il complesso degli elementi e delle esperienze che concorrono alla maturazione della professionalità, della responsabilizzazione, dell'affidabilità delle persone operanti in azienda. Questo approccio è indispensabile in quanto Coopsette è caratterizzata da una forte tipicità, per cui non sono riproponibili meccanicamente schemi di formazione utilizzati per imprese manifatturiere e per società di capitali. Sarà assicurata una stretta coerenza tra lo stadio di responsabilizzazione in azienda delle figure professionali coinvolte e il livello di formazione proposta, per evitare che si crei uno squilibrio tra aspettative ed effettivo ruolo svolto.

Sulla base di queste considerazioni, vengono individuati i seguenti indirizzi:

- **progettazione della formazione imprenditoriale dei soci**, sia per acquisire strumenti di valenza

gestionale generale, sia per una migliore comprensione delle caratteristiche del modello imprenditoriale della cooperativa.

- **definizione di un'attività organica di accoglienza / formazione per i neo-assunti**, sia per fare conoscere i tratti salienti della cooperativa, sia per presentare le linee fondamentali della realtà d'impresa;
- **progettazione dell'attività di formazione professionale partendo dagli specifici bisogni aziendali**, sulla base di una valutazione di medio periodo, adottando un atteggiamento pragmatico e contrassegnato dall'uso rigoroso delle risorse. Nell'ambito dei concreti e specifici obiettivi definiti periodicamente, l'azienda includerà potenzialmente nella formazione l'insieme della popolazione aziendale, partendo dal presupposto che in tutti gli stadi di sviluppo professionale possono maturare esigenze di approfondimento o ulteriore specializzazione;
- **formazione del personale perseguita in primo luogo nel lavoro quotidiano**, attraverso un percorso consapevole e organizzato. Il coinvolgimento mirato degli addetti, la pluralità delle esperienze e lo scambio delle informazioni e delle conoscenze devono consentire una formazione più ampia e profonda del semplice addestramento. I responsabili delle unità organizzative ai vari livelli cureranno i percorsi formativi dei loro collaboratori;
- **conferma del tema sicurezza come argomento specifico**, da affrontare non solo in termini di conoscenza tecnica e normativa, ma anche come educazione della persona ai valori della cooperativa;

## ■ SICUREZZA

La sicurezza sui luoghi di lavoro rappresenta uno degli obiettivi imprescindibili della cooperativa, che mette al centro della propria attività la persona del socio e del dipendente.

I settori sui quali opera Coopsette generano livelli di rischio significativi e richiedono una particolare attenzione al problema della sicurezza. Questa politica è da leggersi, inoltre, come coerente e funzionale alle linee guida di qualificazione (che rappresenta una costante nelle politiche attinenti il governo delle risorse) e alle politiche di immagine e comunicazione.

Le principali direttrici sono le seguenti:

- **sviluppo della cultura della sicurezza** nell'intero corpo aziendale, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione della cooperativa (formazione, assemblee, conferenze di produzione, giornale aziendale...);
- **verifica permanente sull'adeguatezza degli impianti e delle attrezzature** e programmazione degli investimenti necessari, a livello di budget;
- **piena responsabilizzazione di tutti i presidi organizzativi**, che devono assumere interamente le loro competenze in materia di prevenzione e controllo;
- **valorizzazione del Servizio Prevenzione e Protezione** sia come centro propulsore operativo delle politiche aziendali in materia di sicurezza, sia come soggetto di un efficace controllo ispettivo che, per conto del vertice aziendale, evidenzia eventuali aree di scopertura o comportamenti non adeguati.

## ■ RISORSE FINANZIARIE

Nella fase attuale le politiche finanziarie di Coopsette sono sostanzialmente determinate dalla scelta strategica di sviluppo dell'attività sul mercato dei grandi progetti complessi, con iniziative dirette o con la formula del project financing.

Sebbene non emergano, nel presente o per il prossimo futuro, particolari vincoli per il finanziamento di queste iniziative, è indubbio che esse rappresentano l'elemento caratterizzante sia per l'impegno strutturale di capitale, sia per le opportunità di nuovi rapporti che aprono sul mercato finanziario. In particolare occorrerà porre attenzione ai cambiamenti in corso nel mercato dei capitali, come ad esempio i processi di concentrazione e la crescente internazionalizzazione degli operatori finanziari, oppure le politiche di maggiore rigore nella selezione delle imprese e dei progetti finanziabili messe in atto dagli istituti di credito, per valutare e cogliervi le opportunità che emergeranno per un'impresa solida e affidabile come Coopsette.

Mantengono naturalmente tutta la loro validità le problematiche "classiche" relative alla capacità di finanziare lo sviluppo dell'impresa, nell'ambito di un equilibrio qualitativo e quantitativo degli usi e delle fonti.

La cooperativa conferma il proprio orientamento di fondo a sviluppare una sostanziale capacità di autofinanziamento di lungo periodo, in particolare attraverso l'accantonamento a riserva indivisibile di larga parte degli utili generati.

Analogamente viene confermata la scelta di tutelare adeguatamente i risparmi dei soci messi a disposizione dello sviluppo della cooperativa.

Gli indirizzi principali sono i seguenti:

- **ampliamento delle fonti di approvvigionamento** per far fronte all'incremento di fabbisogni finanziari generati dall'aumento dei volumi e dalle partecipazioni finanziarie;
- **perseguimento di un corretto equilibrio tra il mix degli impieghi e il mix delle fonti**, assicurando coerenza tra la natura dell'investimento e la natura delle risorse utilizzate per finanziare l'investimento stesso;
- **gestione del rapporto con gli istituti di credito e gli operatori finanziari in una logica di partnership** in considerazione del ruolo da essi svolto, attraverso nuove strutture societarie, nello sviluppo della formula del project financing e nel ruolo di investitori in grandi interventi immobiliari.

## ■ INVESTIMENTI

Il sistema d'offerta di Coopsette è fondato prevalentemente sulla proposta di servizi, di competenze organizzative e gestionali, di capacità di governo di processi complessi. Il nostro modello imprenditoriale è caratterizzato da un forte decentramento delle attività e dunque dell'utilizzo di impianti, macchinari e attrezzature di terzi.

D'altronde, le stesse linee guida aziendali volte alla flessibilità e alla focalizzazione conducono alla ricerca di partnership sul mercato che apportino non solo competenze, ma anche strutture produttive specializzate, dotate dunque di propri importanti mezzi. Infine è una costante di Coopsette evitare all'interno rigidità che non siano strettamente finalizzate allo svolgimento della attività caratteristica e necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli investimenti in capitale fisso sono pertanto visti come funzionali ad aggiungere effettivo valore nella strategia aziendale di differenziazione (in termini di

efficacia ed efficienza) e a supportare il posizionamento ricercato. Investimenti in immobili e impianti possono trovare una loro motivazione anche in politiche di radicamento territoriale orientate dai valori e dalla missione della cooperativa.

Evidentemente un esame a parte è destinato agli investimenti per la sicurezza, che prescindono da valutazioni strettamente economiche.

Nell'ambito di questo contesto, gli indirizzi principali sono i seguenti:

- **selezione degli investimenti**, fortemente mirati in funzione delle priorità definite, per ricercare soluzioni che creino valore e non irrigidiscano la struttura;
- **scelta di nuovi investimenti diretti in capitale fisso, dopo avere verificato la possibilità di ricorrere a soluzioni esterne** che assicurino gli standard richiesti oltre che un elevato grado di flessibilità, mentre saranno considerati ordinari gli interventi di mantenimento degli impianti esistenti.

## ■ APPROVVIGIONAMENTO E RAPPORTO CON I FORNITORI

La nostra proposta al mercato è fondata su un mix ottimale di beni e servizi prodotti all'interno e all'esterno dell'azienda.

Per questo Coopsette acquisisce sul mercato non solo materie prime e semilavorati, ma anche competenze strutturate, e stabilisce rapporti di partnership con imprese produttive specializzate, con società di servizi e con il mondo delle professioni. Dal punto di vista produttivo, in alcune aree d'affari l'apporto di imprese esterne specializzate assume il significato di una scelta strategica. Gli specifici contenuti di questi rapporti di partnership saranno definiti in relazione alle caratteristiche e alle esigenze di ogni singola area d'affari, partendo dal presupposto che anche i rapporti più consolidati dovranno periodicamente essere sottoposti a verifica. La gestione di una rete permanente e strutturata di soggetti imprenditoriali esterni va valutata attentamente in quanto si riflette su molti aspetti della vita aziendale, dalla sicurezza al trattamento delle informazioni e ai rapporti con il personale.

Nell'ambito di questo quadro generale verranno seguiti in particolare i seguenti indirizzi:

- **rafforzamento del rapporto di partnership con i fornitori di valenza strategica**, allo scopo di qualificarne il contributo allo sviluppo delle strategie aziendali e di elevarne il grado di fidelizzazione; anche nei rapporti più duraturi e qualificati sarà assicurata un'adeguata tutela contrattuale;
- **rafforzamento del portafoglio fornitori** per fare fronte a rapide variazioni del giro d'affari o a richieste di prestazioni specializzate,
- **selezione e qualificazione dei fornitori**, definendo accordi più organici e stabili. Un insieme troppo vasto di interlocutori impedisce di concentrare i rapporti sui fornitori più affidabili, dei quali è necessario qualificare le prestazioni e il ruolo.
- **utilizzo di accordi unitari aziendali verso il fornitore che opera con diverse unità organizzative**, per garantire l'omogeneità dei comportamenti e l'ottimizzazione dell'apporto esterno.

## ■ IMMAGINE E COMUNICAZIONE

Poiché l'immagine della nostra cooperativa fatta propria dai pubblici di riferimento cambia con relativa lentezza, la prima esigenza è assicurare la piena corrispondenza tra la realtà attuale e futura di Coopsette e il modo di percepirla della società e degli stakeholder in particolare.

La linea ispiratrice della comunicazione istituzionale sarà coerente con lo stile di essenzialità, sobrietà ed elevato profilo che caratterizza l'esperienza della cooperativa.

Gli indirizzi principali sono:

- **definizione dell'immagine di Coopsette quale impresa unitaria** che ha scelto un proprio orientamento strategico di fondo e un core-business. Sarà quindi superata l'immagine di Coopsette come Gruppo, perché non più aderente alla realtà attuale;
- **valorizzazione di Coopsette come impresa evoluta** (superando la percezione di impresa generale di costruzioni) in termini di: posizionamento di mercato, capacità di proporre soluzioni globali e avanzate; qualità delle risorse umane e del patri-

monio di conoscenze accumulato;

- **valorizzazione di Coopsette come impresa eccellente**, caratterizzata da un rapporto con il cliente fondato sul rispetto dei principi etici, sull'affidabilità e sull'attenzione alle conseguenze sociali del proprio operare come impresa;
- **promozione di Coopsette come impresa socialmente meritevole**, che rappresenta una risorsa importante per la società e per gli stakeholder. In particolare sarà valorizzata l'immagine di Coopsette come impresa radicata sul territorio e attenta ai valori ambientali;
- **qualificazione della comunicazione economica e finanziaria**, garantendo criteri di tempestività, sistematicità, completezza e trasparenza. La comunicazione sarà orientata all'insieme degli stakeholder, salvaguardando la peculiarità del rapporto con gli istituti di credito e gli operatori finanziari;
- **gestione delle politiche di comunicazione istituzionale in modo integrato con le politiche di relazioni esterne**, per massimizzare l'efficacia delle iniziative verso l'ambiente di riferimento.

## ■ SISTEMA INFORMATIVO

L'importanza della gestione del sistema informativo in Coopsette è strettamente connessa al modello imprenditoriale.

Assumono particolare significato due aspetti. Il primo riguarda l'elevata aggregazione di servizi che caratterizza il nostro sistema di offerta; il secondo è relativo alla gestione di una significativa quantità di risorse esterne attraverso una struttura diretta snella ed essenziale. Tutto ciò comporta una forte rilevanza, quantitativa e qualitativa, del trattamento dei flussi di informazioni connesse.

Gli indirizzi principali sono orientati a garantire la piena coerenza con le scelte di fondo del Piano:

- **analiticità sulle aggregazioni elementari** (area strategica d'affari, progetti, commesse, linee di

prodotto ecc.) e **sintesi delle informazioni a livello aziendale**. Questa chiave di lettura dovrà caratterizzare tutta l'architettura del trattamento dei dati aziendali;

- **selezione dei progetti di sviluppo e rigorosa finalizzazione alle strategie competitive aziendali**. In un campo in cui le tecnologie e le loro applicazioni aprono continuamente nuove opportunità, è importante mantenere uno stretto rapporto tra le risorse investite e i concreti obiettivi imprenditoriali, valutando il rapporto costi-benefici;
- **focalizzazione dei flussi informativi**, evitando i rischi dell'uso generalizzato e generico di masse di dati che, invece di favorire l'azione, rappresenterebbero un inutile e dannoso appesantimento.

## ■ Area Sviluppo Immobiliare

---

## ■ LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO E IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Coopsette, alla fine degli anni 90, ha scelto di riposizionare parte significativa dell'attività che la Divisione Costruzioni sviluppava nel mercato degli appalti pubblici verso il mercato immobiliare.

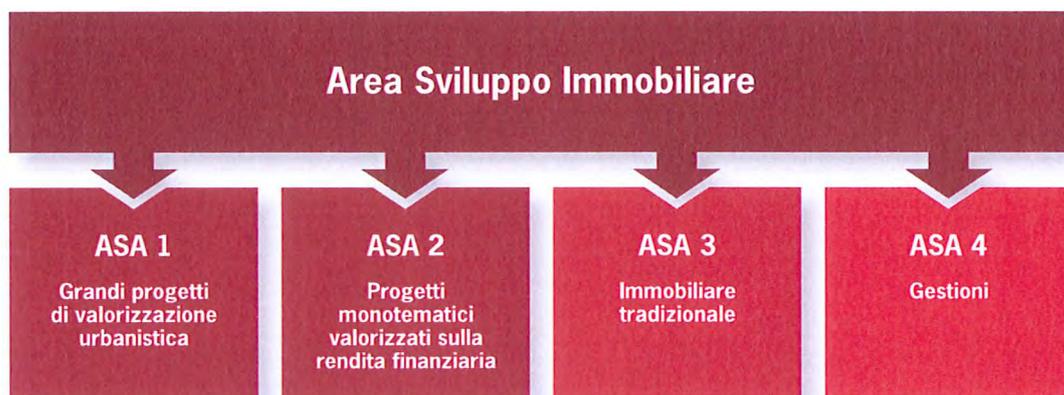
Il mercato dello sviluppo immobiliare ha subito una forte accelerazione negli ultimi anni, grazie ad alcuni fattori che hanno modificato strutturalmente il settore. Il primo, e più importante di questi fattori, è la stabilizzazione dei mercati finanziari, con il conseguente forte ribasso dell'inflazione e del costo del denaro in seguito all'ingresso dell'Italia in Europa. Il secondo, non meno importante, è dovuto alla necessità di riconvertire o trasformare importanti aree del Paese per adeguare il sistema infrastrutturale ad uno standard più elevato. Il terzo fattore, in parte conseguenza del primo, è l'ingresso prepotente della finanza (fondi o property company) nel settore dell'investimento immobiliare italiano.

I mercati su cui la Cooperativa ha indirizzato la propria iniziativa imprenditoriale sono quelli rappresentati dai progetti di recupero urbano di grandi aree degradate o dismesse e quelli di nuove aree su cui siano previsti grandi interventi di sviluppo urbanistico. **Coopsette opera su questi mercati come "specialista di processo"** e non di "prodotto", considerando la capacità di gestire processi complessi la competenza cruciale, applicabile a "prodotti" diversi.

Oggi Coopsette è pienamente inserita in tali mercati, al punto da individuare in essi il proprio core business.

L'attività su questi mercati, nel prossimo triennio, avrà una notevole incidenza nell'attività di Coopsette, sia per i volumi prodotti (circa 60%), sia per il contributo al reddito d'impresa (circa 80%)

Le unità strategiche elementari nelle quali operiamo sono così individuate:



Le quattro ASA dell'Unità Organizzativa hanno valenza strategica molto diversa fra di loro. Le ASA 1 e 2 si riferiscono ai mercati del core-business. L'ASA 3 rappresenta l'immobiliare più tradizionale, mentre l'ASA 4 rappresenta l'attività di gestione, sviluppata principalmente per le iniziative complementari alla presenza nelle ASA 1 e 2.

La distinzione tra ASA 1 e 2 si fonda principalmente sui seguenti elementi:

- l'ASA 1 ha un livello di complessità superiore in tutte le fasi della catena del valore;
- i progetti dell'ASA 1, che possono contenere più funzioni "monotematiche", vengono promossi e valorizzati in quanto proposta unitaria, sia nei confronti degli stakeholder sia nei confronti dei clienti. I grandi progetti non sono la semplice sommatoria delle varie funzioni urbane che vi sono inserite, ma un organismo unitario che richiede un approccio peculiare;
- la durata nel tempo dei progetti dell'ASA 1 è largamente superiore a quelli dell'ASA 2, come ideazione, promozione e sviluppo.

Il successo ottenuto su questi mercati ha permesso di riorientare sul piano strategico, oltre a parte importante della Divisione Costruzioni, anche parti significative della Divisione Strutture Prefabbricate e della Divisione Teyla, superando le separatezze del passato nell'ambito di un modello di impresa unitaria.

I mercati su cui operiamo hanno caratteristiche molto particolari e non è dunque produttivo utilizzare nel processo di pianificazione gli schemi usati per analizzare la realtà di altre attività più tradizionali.

**Siamo di fronte a mercati in formazione, fortemente innovativi, sia per i contenuti imprenditoriali che per le dimensioni in rapida espansione. Si tratta di mercati molto complessi, con domande spesso allo stato potenziale che hanno bisogno, per concretizzarsi, di "catalizzatori" rappresentati da imprese capaci di creare le condizioni affinché la domanda potenziale divenga effettiva.**

Altra caratteristica peculiare di questi mercati è che siamo sempre di fronte a progetti unici, difficilmente ripetibili per caratteristiche progettuali, per complessità, per livello di rischio imprenditoriale, per clienti a cui si indirizzano e, in generale, per ambiente competitivo.

I principali fattori critici di successo di questi mercati sono:

- la titolarità sulle aree di progetto;
- la capacità di immaginare un progetto imprenditoriale che colga le aspettative del mercato e che produca valore (business idea);
- il consenso degli enti preposti ad autorizzare l'iniziativa;
- la gestione del processo burocratico-amministrativo in termini puntuali ed efficaci.

## ■ LA CATENA DEL VALORE E L'ANALISI DEI CONCORRENTI



**Coopsette ha le competenze per coprire tutte le fasi della catena del valore.** In relazione alla natura dei vari progetti o attività viene deciso su quali fasi intervenire e ciò consente un'alta flessibilità imprenditoriale. Si conferma, come opzione privilegiata, l'acquisizione di aree che incorporino già le necessarie autorizzazioni, per consentire una più veloce rotazione dei progetti, ma non vengono esclusi i casi in cui sia opportuno coprire la catena del valore fin dalla parte iniziale.

Per quanto riguarda l'analisi dei concorrenti, occorre partire dalle particolari caratteristiche dei mercati che presidiamo. Essendo essi in via di formazione, in forte sviluppo e molto caratterizzati dal legame con lo specifico territorio, **l'individuazione sistematica dei concorrenti, come nei mercati tradizionali, non è possibile.**

In questi mercati agiscono alcune categorie di operatori, con caratteristiche imprenditoriali e ruoli diversi, quali promotori, sviluppatori, investitori, advisor, anche se i confini tra queste categorie sono molto labili.

Ogni progetto è un unicum, non esiste un mercato con domande e prodotti standard. Non ci sono quindi concorrenti in senso classico che si disputano il cliente su un mercato omogeneo. La competizione si esprime, di volta in volta, nel singolo territorio, nel caso in cui vi siano progetti concorrenti.

In questo contesto è importante analizzare non solo le caratteristiche imprenditoriali e le condizioni operative che servono per avere successo nella nostra iniziativa, ma soprattutto gli eventuali portatori di interessi contrastanti che opereranno per ostacolarci (interessi economici, politici, sociali, ecc.).

L'attuale situazione di mercato, caratterizzata da una **larga prevalenza della domanda sull'offerta**, rende improbabile lo scontro diretto con eventuali competitori. Per quanto riguarda l'ingresso di nuovi operatori sul mercato, attratti da una significativa redditività, si ritiene che sarà limitato, soprattutto sull'ASA 1, dalla complessità del processo autorizzativo, dalla conseguente complessità del modello imprenditoriale e dalla lunghezza del periodo di ritorno dei capitali investiti.

## ■ IL MODELLO ORGANIZZATIVO

La sintesi imprenditoriale dell'attività sul mercato immobiliare, vista la rilevanza strategica per l'intera Cooperativa, è effettuata direttamente **dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale**.

Coopsette gestisce questo mercato mediante la propria organizzazione articolata in Divisioni: la responsabilità della gestione imprenditoriale e commerciale delle singole iniziative è demandata all'unità organizzativa "Area Sviluppo Immobiliare", mentre la fase realizzativa è demandata alle Divisioni Costruzioni, Strutture prefabbricate e Teleya.

**La peculiarità di Coopsette, rispetto ai principali competitori, rappresentata dalla capacità di gestire direttamente, con proprie unità organizzative, la progettazione e realizzazione delle opere edili, delle strutture prefabbricate e delle chiusure esterne, costituisce un importante vantaggio competitivo.**

L'affidabilità che Coopsette è in grado di garantire ai propri clienti e agli stakeholder, circa i tempi di consegna e la qualità del prodotto è sicuramente superiore rispetto a quei concorrenti, che devono affidarsi in tutto e per tutto ad imprese esterne. A questo si aggiunge il fatto che il valore creato in queste fasi del processo rimane all'interno dell'impresa.

Da un punto di vista organizzativo, Coopsette ha deciso di gestire le iniziative dello sviluppo immobiliare mantenendo le competenze della Cooperativa all'interno delle unità organizzative attuali.

Questa scelta ha lo scopo di favorire la crescita delle competenze professionali necessarie a qualificare ulteriormente le nostre iniziative immobiliari, all'interno di ambienti specializzati (le Divisioni). Allo stesso tempo Coopsette consegue, grazie a questa scelta, una qualificazione che si riflette positivamente su tutte le attività.

Sotto il profilo organizzativo, particolare rilievo assume il team di progetto, costituito ad hoc per ogni iniziativa, al quale partecipano rappresentanti di tutte le Divisioni coinvolte.

## ■ LE OPZIONI STRATEGICHE

Il mercato è in una fase di sviluppo, è caratterizzato da una grande disponibilità di aree da trasformare e da una buona domanda di nuovi immobili, anche se riteniamo che nei prossimi anni possa accentuarsi la maggior selezione qualitativa da parte degli operatori.

Rimarrà altissima la domanda di immobili in grado di produrre un buon reddito e per questo motivo Coopsette porrà particolare attenzione a questo segmento di mercato, nel quale ha sviluppato un know-how di livello internazionale che la pone in posizione di leader.

Negli altri segmenti, nei quali non è immediatamente prezzabile la redditività, Coopsette punterà allo sviluppo di progetti nei quali il mix costituito dalla localizzazione e dalla potenzialità intrinseca per poter sviluppare un progetto di alta qualità, consenta di proporsi al mercato con immobili ad alto valore aggiunto mantenibile o migliorabile nel tempo.

Il mercato, essendo nella fase di sviluppo, è caratterizzato da una forte domanda e da pochi operatori strutturati. Coopsette è fra questi ultimi, pertanto le opportunità di poter valutare occasioni di business sono molteplici: **ci è consentito scegliere.**

La presenza sulle aree nelle quali vengono promossi specifici progetti sarà sviluppata con un approccio al territorio nel suo complesso, sia per promuovere eventuali ulteriori progetti, sia per confermare il ruolo della Cooperativa come risorsa per le istituzioni e le comunità coinvolte. Nell'ambito di questo approccio, le aree di radicamento vanno oltre le zone di tradizionale presenza della base sociale della Cooperativa.

Per quanto riguarda le due ASA a minore valenza strategica, sono definiti specifici orientamenti.

Sul mercato immobiliare tradizionale verrà adottata una strategia fortemente selettiva, valutando solamente operazioni ad alto valore aggiunto sui tradizionali territori di radicamento, anche per confermare un ruolo di risorsa qualificata per le istituzioni e le comunità locali.

Per quanto riguarda le gestioni, esse verranno finalizzate o alla valorizzazione dei business sulle ASA principali o, più direttamente, alla creazione di valore, attraverso la specifica modalità imprenditoriale della gestione di immobili.

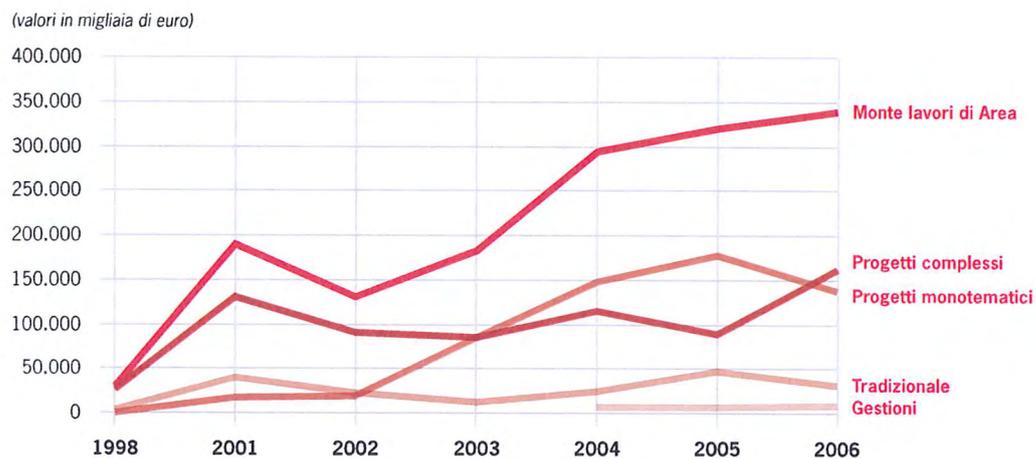
In coerenza con la strategia di consolidamento della cooperativa, la scelta in questo settore è di **puntare alla qualificazione e non all'aumento dei volumi.** Oggi il mercato ci consentirebbe di posizionarci su di un fatturato ben superiore a quello previsto nel Piano.

La scelta di consolidare la dimensione del settore a circa **300 milioni** deriva anche dal fatto che riteniamo che una decisa crescita aumenterebbe i livelli di rischio, derivati dal fatto che questo obiettivo richiederebbe un modello organizzativo più articolato, con inevitabili difficoltà a seguirne i necessari processi di qualificazione.

Per eventuali nuovi investimenti si confermano le politiche adottate nell'ultimo triennio, cioè non si rischia direttamente nella fase autorizzativa, nel senso che gli acquisti di nuove aree saranno condizionati all'ottenimento delle licenze edilizie ed annonarie.

Le aree di interesse saranno ubicate nel nord e nel centro del Paese.

■ TREND E OBIETTIVI DI MONTE LAVORI DAL 1998 AL 2006 IN VALORI ASSOLUTI



## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## ■ PIANI ECONOMICI AREA SVILUPPO IMMOBILIARE

## Budget 2004

	progetti complessi		progetti monotematici		immobiliare tradizionale		gestione immobiliare		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>114.927</b>	<b>100,0</b>	<b>147.973</b>	<b>100,0</b>	<b>23.727</b>	<b>100,0</b>	<b>6.687</b>	<b>100,0</b>	<b>293.314</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	103.628	90,2	122.101	82,5	20.908	88,1	5.520	82,5	252.157	86,0
<b>marginale di contribuzione</b>	<b>11.299</b>	<b>9,8</b>	<b>25.872</b>	<b>17,5</b>	<b>2.819</b>	<b>11,9</b>	<b>1.167</b>	<b>17,5</b>	<b>41.157</b>	<b>14,0</b>
costi indiretti	732	0,6	1.166	0,8	570	2,4	244	3,7	2.712	0,9
ammortam/accantonam	18	0,0	29	0,0	14	0,1	6	0,1	68	0,0
costi centrali allocati	238	0,2	380	0,3	185	0,8	79	1,2	883	0,3
<b>marginale operativo lordo</b>	<b>10.310</b>	<b>9,0</b>	<b>24.297</b>	<b>16,4</b>	<b>2.050</b>	<b>8,6</b>	<b>837</b>	<b>12,5</b>	<b>37.494</b>	<b>12,8</b>
oneri finanziari									5.800	2,0
sopravvenienze att/pass									100	0,0
<b>marginale operativo netto</b>									<b>31.594</b>	<b>10,8</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2005

	progetti complessi		progetti monotematici		immobiliare tradizionale		gestione immobiliare		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>88.124</b>	<b>100,0</b>	<b>176.796</b>	<b>100,0</b>	<b>46.623</b>	<b>100,0</b>	<b>7.684</b>	<b>100,0</b>	<b>319.227</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	79.410	90,1	147.258	83,3	43.875	94,1	6.113	79,6	276.656	86,7
<b>marginale di contribuzione</b>	<b>8.714</b>	<b>9,9</b>	<b>29.538</b>	<b>16,7</b>	<b>2.748</b>	<b>5,9</b>	<b>1.571</b>	<b>20,4</b>	<b>42.571</b>	<b>13,3</b>
costi indiretti	836	0,9	1.331	0,8	650	1,4	279	3,6	3.095	1,0
ammortam/accantonam	20	0,0	32	0,0	16	0,0	7	0,1	75	0,0
costi centrali allocati	260	0,3	414	0,2	202	0,4	87	1,1	962	0,3
<b>marginale operativo lordo</b>	<b>7.598</b>	<b>8,6</b>	<b>27.761</b>	<b>15,7</b>	<b>1.880</b>	<b>4,0</b>	<b>1.199</b>	<b>15,6</b>	<b>38.439</b>	<b>12,0</b>
oneri finanziari									7.600	2,4
<b>marginale operativo netto</b>									<b>30.839</b>	<b>9,7</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2006

	progetti complessi		progetti monotematici		immobiliare tradizionale		gestione immobiliare		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>161.458</b>	<b>100,0</b>	<b>137.184</b>	<b>100,0</b>	<b>32.084</b>	<b>100,0</b>	<b>8.447</b>	<b>100,0</b>	<b>339.173</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	147.153	91,1	110.343	80,4	29.145	90,8	6.355	75,2	292.996	86,4
<b>marginale di contribuzione</b>	<b>14.305</b>	<b>8,9</b>	<b>26.841</b>	<b>19,6</b>	<b>2.939</b>	<b>9,2</b>	<b>2.092</b>	<b>24,8</b>	<b>46.177</b>	<b>13,6</b>
costi indiretti	914	0,6	1.456	1,1	711	2,2	305	3,6	3.386	1,0
ammortam/accantonam	23	0,0	37	0,0	18	0,1	8	0,1	85	0,0
costi centrali allocati	287	0,2	457	0,3	223	0,7	96	1,1	1.062	0,3
<b>marginale operativo lordo</b>	<b>13.081</b>	<b>8,1</b>	<b>24.892</b>	<b>18,1</b>	<b>1.987</b>	<b>6,2</b>	<b>1.684</b>	<b>19,9</b>	<b>41.644</b>	<b>12,3</b>
oneri finanziari									7.000	2,1
<b>marginale operativo netto</b>									<b>34.644</b>	<b>10,2</b>

(valori in migliaia di euro)

## ■ **Divisione Costruzioni**

---

## ■ IL POSIZIONAMENTO DELLA DIVISIONE

Coopsette ha scelto un posizionamento strategico basato sul mercato dello Sviluppo Immobiliare: la Divisione Costruzioni è pienamente inserita in tale scelta strategica.

Nell'area di mercato delle costruzioni la Divisione partecipa attivamente alle iniziative sui grandi progetti complessi (mercato interno) e, contemporaneamente, si rivolge al Settore delle Costruzioni di Infrastrutture.

Anche in quest'ultimo ambito viene confermato il peculiare approccio imprenditoriale di Coopsette, caratterizzato dalla creazione di valore per il cliente, dall'approccio problem solving, dalla volontà di dare una risposta concreta e positiva ai bisogni della collettività. Coerentemente con la propria cultura, la Divisione, anche in un mercato così difficile, rifugge da un approccio fondato sulla conflittualità con il cliente, sul contenzioso amministrativo, sull'uso spregiudicato del potere di interdizione, sulla "furbizia" come chiave per il successo.

Le unità elementari dell'area di mercato delle Costruzioni in cui la Divisione articola la propria attività sono individuate in base al ruolo esercitato sul mercato:

- **Mercato interno:** corresponsabilità della Divisione nello sviluppo e nel risultato finale del core business aziendale.
- **Aree strategiche di affari** del Settore Costruzioni di Infrastrutture: la Divisione esercita un ruolo diretto nei mercati di riferimento.
- **Mercato del Cliente:** la Divisione non compete sul mercato finale di riferimento, il suo ruolo è di alleato in grado di fornire plus al Cliente, affinché questi abbia un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti.



Come nel passato, anche nel prevedibile futuro il mercato degli appalti pubblici sarà caratterizzato, quanto a regole del gioco, dalle gare al massimo ribasso. La competizione avverrà quindi essenzialmente sul prezzo, mettendo le imprese più strutturate nell'impossibilità di remunerare in modo accettabile i fattori di produzione.

Coopsette ha già definito una propria strada originale per uscire da questa situazione (che continua a mietere vittime tra le imprese di costruzioni), **orientando la propria attività nel mercato dello Sviluppo Immobiliare.**

La continuità di presenza sul mercato degli appalti pubblici, scegliendo in ogni caso i segmenti più consoni alla nostra impresa, ha avuto come obiettivo la difesa di un importante know-how e la salvaguardia e lo sviluppo delle iscrizioni all'Albo dei Costruttori e poi delle qualificazioni SOA.

Questa politica consapevole è stata sviluppata entro un ambito quantitativo definito e con una precisa focalizzazione su commesse medio-grandi, in alcune aree strategiche di affari del Settore delle Costruzioni di Infrastrutture.

Con l'attuale Piano Strategico **Coopsette completerà il proprio riposizionamento nell'area di mercato delle costruzioni, orientando il proprio sviluppo sul mercato delle Concessioni di costruzione e gestione di grandi infrastrutture, come partner dei Concessionari per la realizzazione delle opere.**

Si tratta di un mercato in fase di sviluppo, con regole del gioco che possono consentire, ad imprese di costruzioni qualificate, un ruolo più ampio e meglio remunerato rispetto agli appalti al massimo ribasso.

## ■ IL MERCATO INTERNO

Nel corso del triennio la Divisione qualificherà ulteriormente il proprio ruolo di soggetto attivo sul mercato interno dei grandi progetti complessi.

La Divisione avrà una piena responsabilità, quale soggetto specializzato al servizio dell'intera azienda, su tutte le tematiche relative alla costruzione di edifici civili.

Ciò avverrà in primo luogo con una **maggiore presenza nella stessa fase di impostazione progettuale:**

**la Divisione dovrà svolgere un ruolo proponente sulle scelte di prodotto e tecnologiche,** dotandosi di specifiche competenze che consentano a Coopsette di essere all'avanguardia nella qualità e nell'innovazione.

Per quanto riguarda la fase di realizzazione, **saranno in capo alla Divisione la sintesi gestionale sulla realizzazione dell'opera e la responsabilità dell'ottimizzazione dei costi, in una logica di corresponsabilità sul risultato finale dell'intero progetto.**

## ■ LE ASA DEGLI APPALTI PUBBLICI

Coopsette, per dimensione ed esperienza, è in grado di competere su tutti i segmenti più rilevanti del mercato degli appalti pubblici, ma non ritiene prioritario l'obiettivo di svolgere il ruolo di general contractor (da sola o con altri partner) sulla fascia più alta delle grandi opere infrastrutturali.

La presenza di Coopsette in queste ASA risponde in primo luogo all'esigenza di mantenere e sviluppare un patrimonio di competenze ed esperienze prezioso per tutta la Cooperativa, a partire da quel saper "fare" che contraddistingue una vera impresa e che è decisivo per operare su qualsiasi mercato.

Se l'obiettivo strategico è ricollocare queste competenze su un mercato più qualificato e più redditizio, occorre in ogni caso gestire una fase di transizione di medio periodo.

Coerentemente con le strategie già in essere, **l'iniziativa imprenditoriale sarà indirizzata sui segmenti di mercato più qualificati o con caratteristiche di nicchia**, che consentano di ottenere risultati reddituali di maggior interesse, congruenti con le peculiarità e le finalità imprenditoriali di Coopsette. Le opere ferroviarie ad elevata valenza tecnologica, le metropolitane urbane, i lavori portuali rappresenteranno i target più rilevanti.

## ■ IL MERCATO DEI CONCESSIONARI

L'istituto della concessione di costruzione e gestione è stato fortemente rilanciato da recenti novità legislative e dal conseguente ingresso sul mercato di importanti capitali privati, anche a seguito dei processi di privatizzazione degli enti economici di diritto pubblico.

Diverse società si candidano per la costruzione e gestione di grandi infrastrutture, che col ricavo della gestione sono in grado di remunerare in misura significativa i capitali investiti.

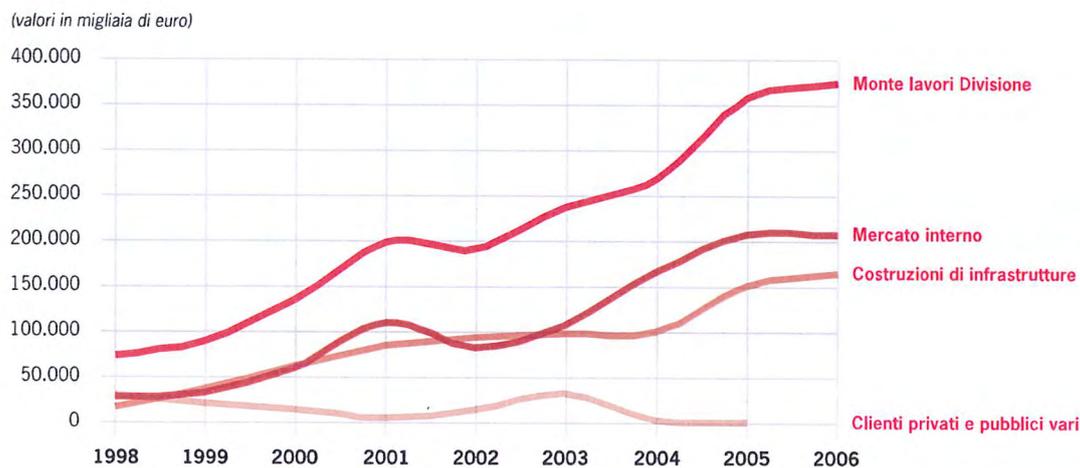
Il core business di questi operatori economici è individuato nella gestione; la costruzione ha una natura strumentale, ma rilevante ai fini della redditività globale.

Coopsette si propone di entrare nel mercato della costruzione di infrastrutture per i concessionari con un approccio strategico, focalizzando la propria iniziativa soprattutto sui territori di radicamento. **Coopsette si propone come alleato dei concessionari fin dalla fase della proposta progettuale, in una logica di creazione di valore per il cliente sul suo core-business e con la finalità di ottenere in affidamento la realizzazione delle opere oggetto della concessione, con un ruolo da general contractor.**

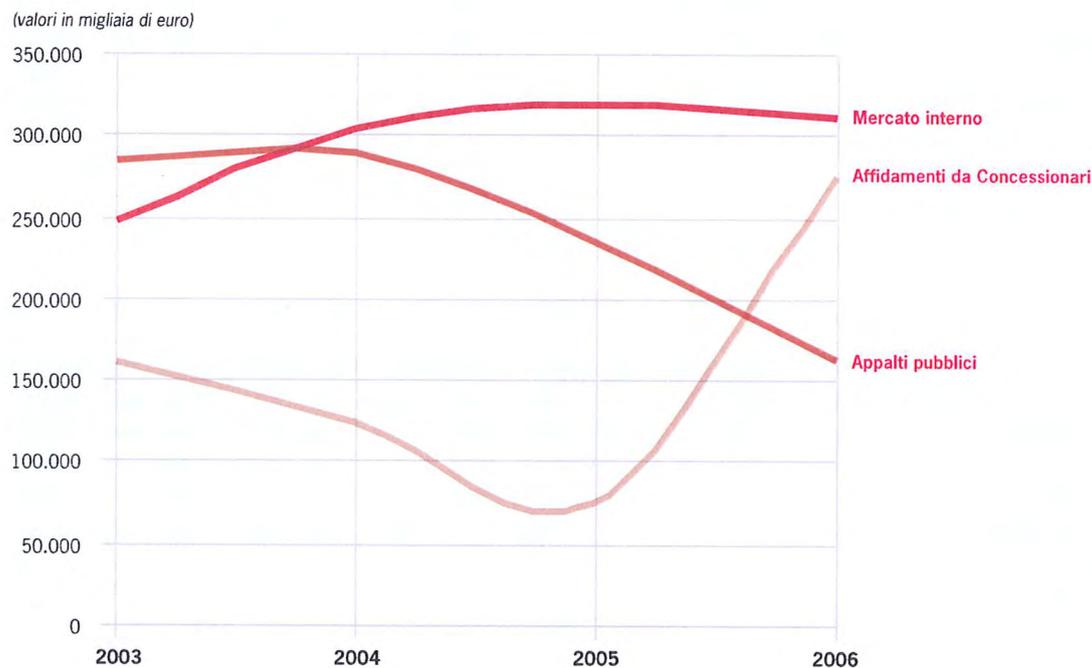
Il maggior valore per il cliente derivante da un'alleanza con Coopsette, piuttosto che con altri competitori dell'ASA sono:

- **accelerazione dei processi preliminari il cantiamento dell'opera**, ottenibile grazie al sistema relazionale nei territori di radicamento e alle competenze distintive che Coopsette detiene nella gestione di processi autorizzativi;
- **rispetto dei tempi previsti dai piani di messa in esercizio e a reddito dell'opera e rispetto dei budget di costo dell'investimento**, ottenibili per l'affidabilità complessiva della Cooperativa.

■ TREND MONTE LAVORI DIVISIONE COSTRUZIONI DAL 1998 AL 2006



■ PREVISIONE PORTAFOGLIO LAVORI NEL PERIODO DI PIANO



## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## ■ PIANI ECONOMICI DIVISIONE COSTRUZIONI

**Budget 2004**

	mercato interno		infrastrutture stradali		infrastrutture marittime		infrastrutture ferroviarie		infrastrutture trasporti urbani		affidamento da concessionari		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>166.291</b>	<b>100,0</b>	<b>11.779</b>	<b>100,0</b>	<b>10.127</b>	<b>100,0</b>	<b>32.100</b>	<b>100,0</b>	<b>11.394</b>	<b>100,0</b>	<b>36.500</b>	<b>100,0</b>	<b>268.191</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	150.902	90,7	11.779	100,0	9.804	96,8	31.492	98,1	10.855	95,3	35.040	96,0	249.872	93,2
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>15.389</b>	<b>9,3</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>323</b>	<b>3,2</b>	<b>608</b>	<b>1,9</b>	<b>539</b>	<b>4,7</b>	<b>1.460</b>	<b>4,0</b>	<b>18.319</b>	<b>6,8</b>
costi indiretti	3.007	1,8	344	2,9	399	3,9	1.041	3,2	369	3,2	849	2,3	6.009	2,2
costi centrali allocati	960	0,6	109	0,9	127	1,3	332	1,0	118	1,0	271	0,7	1.917	0,7
<b>marginie operative lordo</b>	<b>11.422</b>	<b>6,9</b>	<b>-453</b>	<b>-3,8</b>	<b>-203</b>	<b>-2,0</b>	<b>-765</b>	<b>-2,4</b>	<b>52</b>	<b>0,5</b>	<b>340</b>	<b>0,9</b>	<b>10.393</b>	<b>3,9</b>
oneri finanziari													728	0,3
sopravvenienze att/pass													1.000	0,4
<b>marginie operative netto</b>													<b>8.665</b>	<b>3,2</b>

(valori in migliaia di euro)

**Piano 2005**

	mercato interno		infrastrutture stradali		infrastrutture marittime		infrastrutture ferroviarie		infrastrutture trasporti urbani		affidamento da concessionari		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>207.738</b>	<b>100,0</b>	<b>7.886</b>	<b>100,0</b>	<b>9.205</b>	<b>100,0</b>	<b>57.755</b>	<b>100,0</b>	<b>23.699</b>	<b>100,0</b>	<b>51.500</b>	<b>100,0</b>	<b>357.783</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	187.426	90,2	7.886	100,0	8.727	94,8	57.047	98,8	22.850	96,4	49.440	96,0	333.376	93,2
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>20.312</b>	<b>9,8</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>478</b>	<b>5,2</b>	<b>708</b>	<b>1,2</b>	<b>849</b>	<b>3,6</b>	<b>2.060</b>	<b>4,0</b>	<b>24.407</b>	<b>6,8</b>
costi indiretti	3.195	1,5	366	4,6	424	4,6	1.106	1,9	392	1,7	902	1,8	6.385	1,8
costi centrali allocati	1.006	0,5	115	1,5	133	1,4	348	0,6	123	0,5	284	0,6	2.010	0,6
<b>marginie operative lordo</b>	<b>16.111</b>	<b>7,8</b>	<b>-481</b>	<b>-6,1</b>	<b>-79</b>	<b>-0,9</b>	<b>-746</b>	<b>-1,3</b>	<b>333</b>	<b>1,4</b>	<b>874</b>	<b>1,7</b>	<b>16.012</b>	<b>4,5</b>
oneri finanziari													1.053	0,3
sopravvenienze att/pass													1.000	0,3
<b>marginie operative netto</b>													<b>13.959</b>	<b>3,9</b>

(valori in migliaia di euro)

**Piano 2006**

	mercato interno		infrastrutture stradali		infrastrutture marittime		infrastrutture ferroviarie		infrastrutture trasporti urbani		affidamento da concessionari		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>207.345</b>	<b>100,0</b>	<b>8.122</b>	<b>100,0</b>	<b>10.791</b>	<b>100,0</b>	<b>68.522</b>	<b>100,0</b>	<b>25.627</b>	<b>100,0</b>	<b>51.500</b>	<b>100,0</b>	<b>371.907</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	186.865	90,1	8.122	100,0	10.178	94,3	67.425	98,4	24.628	96,1	49.440	96,0	346.658	93,2
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>20.480</b>	<b>9,9</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>613</b>	<b>5,7</b>	<b>1.097</b>	<b>1,6</b>	<b>999</b>	<b>3,9</b>	<b>2.060</b>	<b>4,0</b>	<b>25.249</b>	<b>6,8</b>
costi indiretti	3.402	1,6	356	4,4	451	4,2	1.211	1,8	417	1,6	960	1,9	6.798	1,8
costi centrali allocati	1.058	0,5	111	1,4	140	1,3	376	0,5	130	0,5	299	0,6	2.115	0,6
<b>marginie operative lordo</b>	<b>16.020</b>	<b>7,7</b>	<b>-467</b>	<b>-5,8</b>	<b>21</b>	<b>0,2</b>	<b>-490</b>	<b>-0,7</b>	<b>452</b>	<b>1,8</b>	<b>801</b>	<b>1,6</b>	<b>16.336</b>	<b>4,4</b>
oneri finanziari													1.153	0,3
sopravvenienze att/pass													1.000	0,3
<b>marginie operative netto</b>													<b>14.183</b>	<b>3,8</b>

(valori in migliaia di euro)

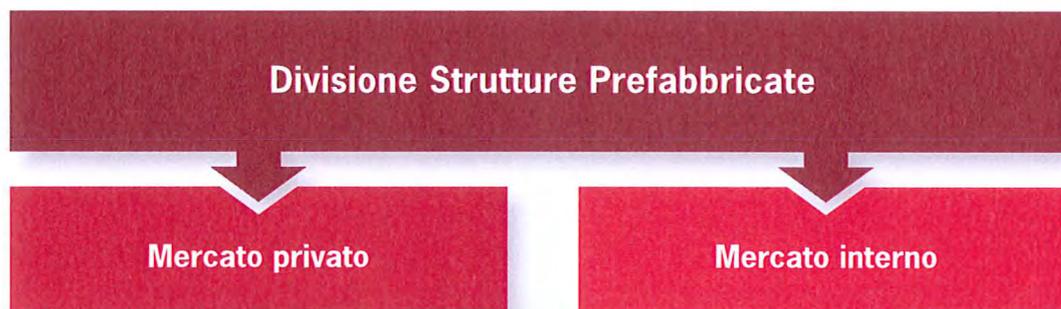
---

■ **Divisione Strutture  
Prefabbricate**

## ■ IL POSIZIONAMENTO NEL MERCATO DELLE COSTRUZIONI IN STRUTTURE PREFABBRICATE

Coopsette ha scelto un posizionamento strategico basato sul mercato dei grandi progetti complessi: la Divisione Strutture Prefabbricate è pienamente inserita in tale scelta strategica.

Nell'ambito del Settore costruzioni in strutture prefabbricate, la Divisione partecipa attivamente alle iniziative sui grandi progetti complessi (mercato interno) e, contemporaneamente, si rivolge al mercato privato delle costruzioni in strutture prefabbricate in calcestruzzo.



Sulla base di questa scelta, l'affermazione di Coopsette nel Settore dello Sviluppo Immobiliare ha aperto nuove prospettive anche alle attività svolte nel tradizionale mercato privato delle costruzioni in strutture prefabbricate. In quest'ultimo ambito Coopsette è penalizzata da un sistema di costi strutturalmente più pesante rispetto ai concorrenti, in relazione alla natura sociale della Cooperativa e ai valori e agli obiettivi prescelti. Uno sviluppo sul solo mercato tradizionale non sarebbe, dunque, possibile, in quanto la maturità del Settore non consente elevati livelli di differenziazione e pone il prezzo al centro della competizione.

Le prospettive future nell'area della prefabbricazione vanno, dunque, perseguite in primo luogo all'interno della strategia Coopsette nel mercato dei grandi progetti complessi, che apre rilevanti spazi di qualificazione e di innovazione nella progettazione e realizzazione di costruzioni in strutture prefabbricate.

La Divisione ha affrontato il tema della complessità progettuale e gestionale tipica del mercato interno, operando un salto qualitativo in termini di approccio culturale, conoscenze e competenze generali, messe a profitto anche nel mercato privato.

Questa collaborazione strategica e progettuale ha permesso di rilanciare il ruolo della Divisione, portando a:

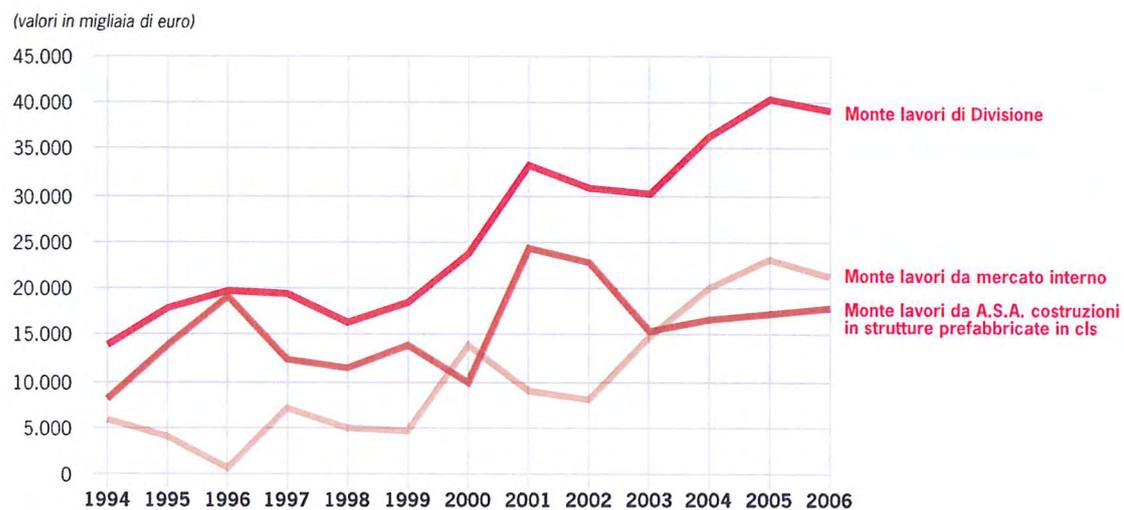
- una maggiore qualificazione della capacità progettuale e delle soluzioni strutturali;
- uno sviluppo in termini di volumi;
- un miglioramento della redditività;
- una valorizzazione delle competenze.

Gestire il tema della complessità ha permesso e permetterà alla Divisione di:

- affrontare grandi commesse e selezionare maggiormente i clienti anche nel mercato privato;
- competere su segmenti di mercato di livello elevato - in un ambito concorrenziale costituito solo da imprenditori qualificati - nei quali valorizzare la qualità dell'offerta e ottenere livelli significativi di redditività.

Si conferma, pertanto, tale posizionamento, che risulta pienamente coerente con l'orientamento strategico di fondo aziendale.

■ TREND E OBIETTIVI DI MONTE LAVORI DAL 1994 AL 2006 IN VALORI ASSOLUTI



## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## ■ PIANI ECONOMICI DIVISIONE STRUTTURE PREFABBRICATE

## Budget 2004

	mercato interno		costruzioni in strutture prefabbricate		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>21.894</b>	<b>100,0</b>	<b>16.500</b>	<b>100,0</b>	<b>38.394</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	16.968	77,5	13.331	80,8	30.299	78,9
<b> margine di contribuzione</b>	<b>4.926</b>	<b>22,5</b>	<b>3.169</b>	<b>19,2</b>	<b>8.095</b>	<b>21,1</b>
costi indiretti	1.981	9,1	1.873	11,3	3.854	10,0
ammortam/accantonam	486	2,2	366	2,2	852	2,2
costi centrali allocati	287	1,3	216	1,3	503	1,3
<b> margine operativo lordo</b>	<b>2.172</b>	<b>9,9</b>	<b>714</b>	<b>4,3</b>	<b>2.886</b>	<b>7,5</b>
oneri finanziari					14	0,0
<b> margine operativo netto</b>					<b>2.872</b>	<b>7,5</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2005

	mercato interno		costruzioni in strutture prefabbricate		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>22.000</b>	<b>100,0</b>	<b>17.300</b>	<b>100,0</b>	<b>39.300</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	17.050	77,5	13.933	80,5	30.983	78,8
<b> margine di contribuzione</b>	<b>4.950</b>	<b>22,5</b>	<b>3.367</b>	<b>19,5</b>	<b>8.317</b>	<b>21,2</b>
costi indiretti	2.236	10,2	1.810	10,5	4.047	10,3
ammortam/accantonam	486	2,2	382	2,2	868	2,2
costi centrali allocati	301	1,4	227	1,3	528	1,3
<b> margine operativo lordo</b>	<b>1.927</b>	<b>8,8</b>	<b>948</b>	<b>5,5</b>	<b>2.874</b>	<b>7,3</b>
oneri finanziari					15	0,0
<b> margine operativo netto</b>					<b>2.859</b>	<b>7,3</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2006

	mercato interno		costruzioni in strutture prefabbricate		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>20.700</b>	<b>100,0</b>	<b>18.000</b>	<b>100,0</b>	<b>38.700</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	16.042	77,5	14.502	80,6	30.544	78,9
<b> margine di contribuzione</b>	<b>4.658</b>	<b>22,5</b>	<b>3.498</b>	<b>19,4</b>	<b>8.156</b>	<b>21,1</b>
costi indiretti	2.277	11,0	1.972	11,0	4.249	10,9
ammortam/accantonam	431	2,1	382	2,1	813	2,1
costi centrali allocati	316	1,5	238	1,3	555	1,4
<b> margine operativo lordo</b>	<b>1.634</b>	<b>7,9</b>	<b>906</b>	<b>5,0</b>	<b>2.539</b>	<b>6,6</b>
oneri finanziari					15	0,0
<b> margine operativo netto</b>					<b>2.524</b>	<b>6,5</b>

(valori in migliaia di euro)

---

## ■ **Divisione Armamento Ferroviario**

## ■ IL POSIZIONAMENTO DELLA DIVISIONE ARMAMENTO FERROVIARIO

Nell'ambito del Settore progettazione e produzione di sistemi per l'armamento di reti ferroviarie e di linee metro-tranviarie, la Divisione opera in tre specifiche aree strategiche d'affari: sistemi di armamento per la

rete ferroviaria nazionale, sistemi di armamento per le reti di trasporto regionale ed urbano e sistemi di fissaggio traversa/rotaia.



Negli ultimi trent'anni il Settore dell'armamento ferroviario ha vissuto una fase di sostanziale stabilità dell'ambiente competitivo. In tutto questo periodo, dal punto di vista della qualità della domanda, del numero e delle caratteristiche dei competitori, del livello tecnologico e di servizio dell'offerta non si sono manifestate novità di particolare rilievo.

La difficoltà ad ottenere la necessaria iscrizione all'albo dei fornitori delle Ferrovie dello Stato ha portato a generare un mercato sostanzialmente "chiuso", caratterizzato da una competizione su basi limitate, in gran parte giocata sul prezzo, nella quale non veniva premiata la qualità dei concorrenti.

## ■ CAMBIA LA COMPETIZIONE

Attualmente, pur in un contesto di maturità del Settore, questo quadro è profondamente mutato. Il primo fattore di cambiamento è rappresentato dalla decisione di R.F.I. (Rete Ferroviaria Italiana) di **innalzare i requisiti di qualità ed affidabilità per assicurare l'interoperabilità con le altre reti europee**, facendo proprie le nuove norme CEN (Comitato Europeo per la Normazione) in materia di manufatti in calcestruzzo per armamento ferroviario.

Le principali conseguenze operative sono:

- adozione da parte di R.F.I. di *nuove tipologie di traverse e traversoni per scambi*, che sostituiranno quelle in uso attualmente sulle linee delle reti convenzionali ed AV/AC;
- impiego di *sistemi di fissaggio premontabili*, che richiedono la qualificazione integrata degli stessi da parte del progettista/fornitore e non il semplice assemblaggio di componenti prodotti su disegno R.F.I.

Ciò comporta per le imprese un **salto tecnologico** degli impianti di produzione, un più evoluto sistema di controllo dell'intero processo (dalla progettazione alla produzione) e importanti investimenti in know-how e in impianti, oltre che una maggiore responsabilizzazione sul risultato prestazionale dell'intero sistema, piuttosto che sulla conformità del singolo componente.

Contemporaneamente **R.F.I. ha maturato un orientamento a modificare i propri modelli d'acquisto** dalla fornitura di singoli prodotti/ componenti alla *fornitura di un sistema integrato* (traversa e attacco/ sistema di attacco di I° e II° livello), spesso nell'ambito di *contratti di prestazione integrata* (lavori e fornitura).

Da ciò consegue:

- un ruolo sempre più importante del general contractor e dell'impresa di posa che, dovendo rispondere delle prestazioni dell'intero sistema, saranno portate a valutare, oltre al prezzo, l'affidabilità dell'impresa e il servizio offerto;
- un progressivo **spostamento della competizione dal solo prezzo all'affidabilità del sistema e dell'impresa**.

Tali cambiamenti producono importanti novità nella domanda e nella struttura economica del Settore, introducendo forti elementi di qualificazione che selezioneranno gli operatori, premiando la qualità.

#### ■ LE BASI PER UN VANTAGGIO COMPETITIVO

Sarà maggiormente praticabile, rispetto al passato, una strategia di differenziazione. Ciò genera le basi per ottenere un **vantaggio competitivo** da parte di Coopsette rispetto alla media dei concorrenti, grazie alle peculiari caratteristiche in termini di affidabilità, know how tecnico-progettuale, sistema di relazioni attivate e rapporti di partnership.

La linea guida di questo Piano sarà, dunque, la **qualificazione**.

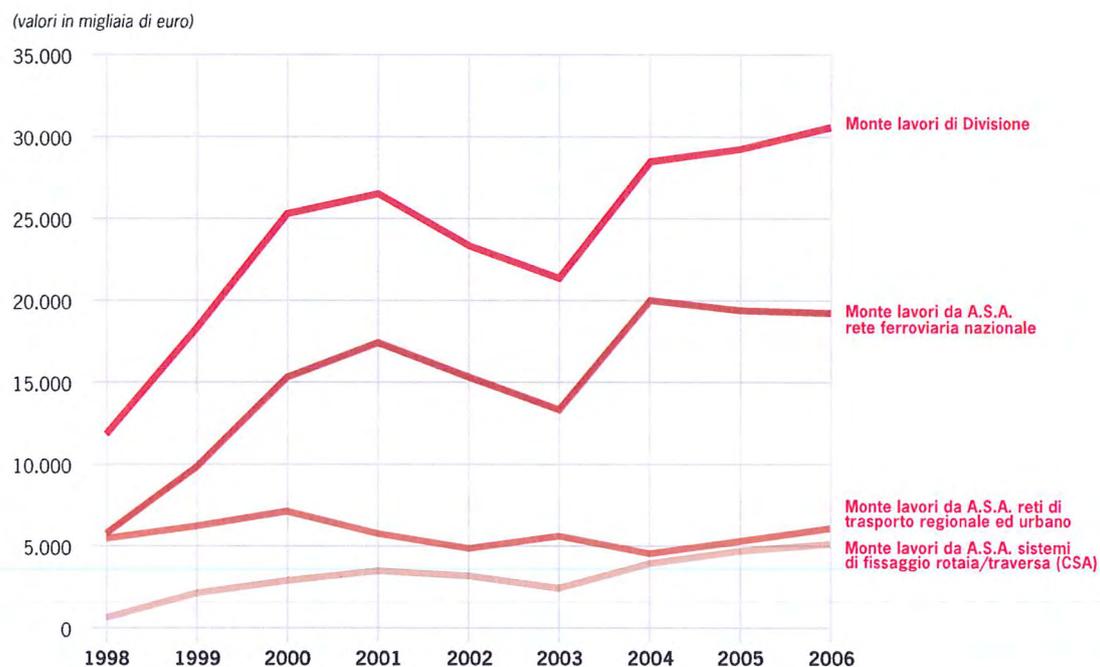
Coopsette potrà consolidare ed estendere un **ruolo di leadership nella cultura di prodotto e di processo**, in tutte le aree strategiche d'affari in cui è presente, sulla base di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

La Divisione concorrerà alla più generale politica di Coopsette sul mercato dei lavori ferroviari, in sintonia con la Divisione Costruzioni, che opera come general contractor o come partner di imprese tecnologiche.

#### ■ PRINCIPALI PROGETTI PER IL TRIENNIO

- Ipotesi/obiettivo di rinnovo completo degli impianti di produzione e delle strutture logistiche:
  - per interpretare l'attuale svolta tecnologica e rispondere alle nuove specifiche tecniche di prodotto;
  - per potenziare l'efficienza complessiva del ciclo produttivo e logistico;
  - per migliorare le condizioni dell'ambiente di lavoro.
- Ipotesi/obiettivo di localizzare un'unità produttiva al sud, in funzione dei grandi investimenti che interesseranno la suddetta area nei prossimi anni e dell'elevata incidenza dei costi di trasporto.

■ TREND E OBIETTIVI DI MONTE LAVORI DAL 1998 AL 2006 IN VALORI ASSOLUTI



■ PIANI ECONOMICI DIVISIONE ARMAMENTO FERROVIARIO

**Budget 2004**

	sist. armamento reti ferroviarie nazionali		sist. armamento reti regionali e urbane		sist. fissaggio rotaia/traversa		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>20.000</b>	<b>100,0</b>	<b>4.483</b>	<b>100,0</b>	<b>3.945</b>	<b>100,0</b>	<b>28.428</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	14.552	72,8	3.249	72,5	3.248	82,3	21.049	74,0
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>5.448</b>	<b>27,2</b>	<b>1.234</b>	<b>27,5</b>	<b>697</b>	<b>17,7</b>	<b>7.379</b>	<b>26,0</b>
costi indiretti	1.714	8,6	459	10,2	294	7,5	2.467	8,7
ammortam/accantonam	1.120	5,6	279	6,2	65	1,7	1.464	5,2
costi centrali allocati	275	1,4	62	1,4	0	0,0	337	1,2
<b>marginie operativo lordo</b>	<b>2.339</b>	<b>11,7</b>	<b>434</b>	<b>9,7</b>	<b>338</b>	<b>8,6</b>	<b>3.111</b>	<b>10,9</b>
oneri finanziari							332	1,2
<b>marginie operativo netto</b>							<b>2.779</b>	<b>9,8</b>

(valori in migliaia di euro)

**Piano 2005**

	sist. armamento reti ferroviarie nazionali		sist. armamento reti regionali e urbane		sist. fissaggio rotaia/traversa		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>19.347</b>	<b>100,0</b>	<b>5.256</b>	<b>100,0</b>	<b>4.710</b>	<b>100,0</b>	<b>29.313</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	14.100	72,9	3.798	72,3	3.943	83,7	21.841	74,5
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>5.246</b>	<b>27,1</b>	<b>1.458</b>	<b>27,7</b>	<b>768</b>	<b>16,3</b>	<b>7.472</b>	<b>25,5</b>
costi indiretti	1.799	9,3	546	10,4	309	6,6	2.654	9,1
ammortam/accantonam	1.183	6,1	296	5,6	68	1,5	1.547	5,3
costi centrali allocati	289	1,5	65	1,2	0	0,0	354	1,2
<b>marginie operativo lordo</b>	<b>1.975</b>	<b>10,2</b>	<b>551</b>	<b>10,5</b>	<b>391</b>	<b>8,3</b>	<b>2.917</b>	<b>10,0</b>
oneri finanziari							349	1,2
<b>marginie operativo netto</b>							<b>2.568</b>	<b>8,8</b>

(valori in migliaia di euro)

**Piano 2006**

	sist. armamento reti ferroviarie nazionali		sist. armamento reti regionali e urbane		sist. fissaggio rotaia/traversa		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>19.318</b>	<b>100,0</b>	<b>6.006</b>	<b>100,0</b>	<b>5.207</b>	<b>100,0</b>	<b>30.530</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	14.250	73,8	4.336	72,2	4.380	84,1	22.966	75,2
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>5.067</b>	<b>26,2</b>	<b>1.670</b>	<b>27,8</b>	<b>827</b>	<b>15,9</b>	<b>7.564</b>	<b>24,8</b>
costi indiretti	1.889	9,8	573	9,5	324	6,2	2.786	9,1
ammortam/accantonam	1.180	6,1	295	4,9	72	1,4	1.547	5,1
costi centrali allocati	304	1,6	68	1,1	0	0,0	372	1,2
<b>marginie operativo lordo</b>	<b>1.695</b>	<b>8,8</b>	<b>733</b>	<b>12,2</b>	<b>431</b>	<b>8,3</b>	<b>2.859</b>	<b>9,4</b>
oneri finanziari							366	1,2
<b>marginie operativo netto</b>							<b>2.493</b>	<b>8,2</b>

(valori in migliaia di euro)

## ■ **Divisione Teleya**

---

## ■ IL POSIZIONAMENTO DELLA DIVISIONE

Nell'ambito del Settore sistemi di chiusure esterne in metallo e vetro, la Divisione opera sia sul mercato dei sistemi tradizionali personalizzati, sia sul mercato

dei sistemi a elevato contenuto architettonico; contemporaneamente Teleya svolge un ruolo attivo sul mercato interno dei grandi progetti complessi.



Il Settore dei sistemi di chiusure esterne è pienamente integrato nel ciclo delle costruzioni, di cui rappresenta uno degli stadi finali. Si tratta di un Settore complessivamente maturo, con un'area in sviluppo rappresentata dai sistemi architettonici evoluti; a quest'area fa normalmente riferimento il mercato interno dei grandi progetti complessi. Il Settore è caratterizzato da un'elevata frammentazione che deriva dal ruolo svolto dalle imprese che vi operano: assemblare e posare in opera sistemi tecnologici (profili) e

prodotti (vetri) forniti da imprese di altri settori, con livelli di progettazione propria variabili a seconda del segmento di mercato. Nell'ambito del sistema di valore per il cliente finale, le imprese del Settore in esame occupano una posizione non tra le più cruciali e remunerative. Lo scarso valore disponibile e l'assenza di barriere all'entrata molto rilevanti generano, come logica conseguenza, la frammentazione degli operatori e la quasi totale assenza di grandi imprese.

## ■ LA DOMANDA

La domanda di riferimento per Teleya può essere suddivisa in due grandi segmenti:

- sistemi tradizionali personalizzati, che comprendono le facciate continue senza particolari contenuti architettonici;
- sistemi architettonici, che comprendono facciate continue evolute sia dal punto di vista progettuale, sia dal punto di vista prestazionale e tecnologico.

Quest'ultimo segmento in Italia rappresenta circa un terzo del mercato delle facciate continue, ma ha un tasso di crescita superiore a quello tradizionale, poiché si manifesta, tra i clienti più importanti, il bisogno di comunicare un'immagine evoluta, in sintonia con il già più elevato standard europeo.

**Il segmento architettonico evoluto presenta una maggiore aggregazione di valore** a metro quadro, così come prezzi più remunerativi, in grado di pagare l'elevato livello di servizio richiesto.

Caratteristica peculiare di questo segmento è **il ruolo centrale svolto dai grandi studi di architettura**, che, pur al servizio dei clienti, sono di fatto co-titolari dei progetti.

## ■ L'OFFERTA

Sul mercato delle facciate tradizionali competono, a livello nazionale, circa 200 imprese, in gran parte con una **dimensione medio-piccola o artigianale**. In assenza di rilevanti barriere organizzative o tecniche, le imprese artigiane più evolute, da sole o associandosi, sono in grado di affrontare anche i lavori di maggiore dimensione e complessità. In questo ambito la competizione avviene principalmente sul prezzo, sulla flessibilità e sull'efficienza gestionale.

Sul mercato delle opere con valenza architettonica operano le imprese più qualificate e strutturate, il cui nucleo fondamentale è rappresentato da una quindicina di operatori. Potenziali nuovi entranti sono i competitori più evoluti del segmento tradizionale, che si appoggiano a strutture tecniche esterne e che si propongono sulle opere con minori contenuti di eccellenza. **In quest'area d'affari la gestione della commessa è decisiva per la competizione, perché determina l'affidabilità dell'impresa nei confronti del cliente.** Sono inoltre importanti le relazioni con i progettisti, le referenze e le capacità tecnico-progettuali.

## ■ L'IDENTITÀ DI TELEYA

Teleya è tra le prime cinque imprese del Settore per dimensione, struttura e qualità dell'offerta. Nonostante ciò, la permanenza in portafoglio di una rilevante quota di lavori tradizionali (anche se tra i più qualificati) riporta la Divisione nella competizione con le imprese minori, nella quale è possibile fare valere solo in parte le nostre peculiari competenze. Sul mercato tradizionale Teleya non può esprimere né una strategia né un'organizzazione coerenti con gli indirizzi aziendali di differenziazione sulla qualità, come non può ottenere una remunerazione adeguata.

**Teleya si propone di superare, nel triennio, la competizione con le imprese artigianali che operano sul mercato tradizionale, posizionandosi sul mercato delle opere con elevato contenuto architettonico.** Teleya intende uscire da una situazione di ambiguità nel rapporto con il mercato, per affermarsi come impresa caratterizzata dalla capacità di avanzare proposte qualificate sul segmento più evoluto, in termini di progettualità, ricerca e contenuti prestazionali. Questa scelta consentirà anche di svolgere pienamente un ruolo di soggetto attivo sul mercato interno dei grandi progetti complessi, configurando una funzione di "specialista" per l'intera Coopsette sui sistemi di chiusura esterna.

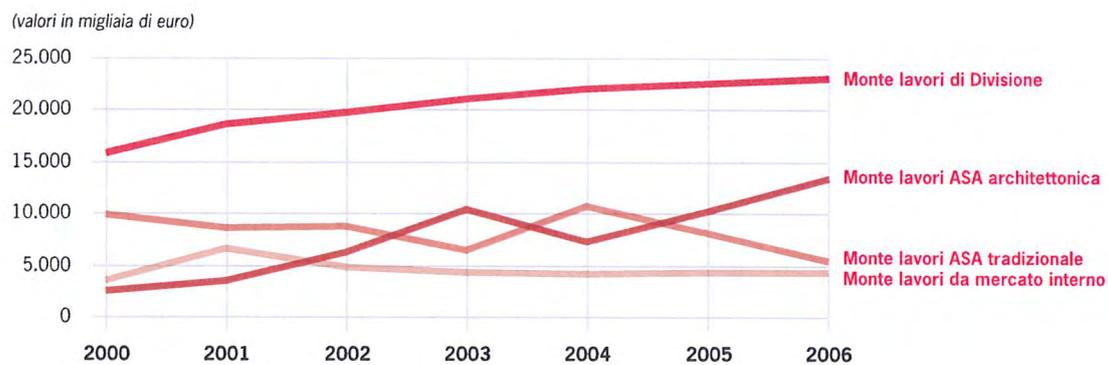
Per competere con successo sul mercato delle opere architettoniche, **Teleya individua come condizione preliminare l'efficacia e l'efficienza nella gestione della commessa.**

Se la gestione della commessa sarà sempre più il principale fattore critico di successo, diventerà necessario, nel triennio, orientare e adeguare l'organizzazione aziendale a questo obiettivo.

La nostra competitività e la nostra affidabilità dipenderanno dalla capacità di rendere efficienti e soprattutto coerenti con le scelte strategiche compiute gli impianti di produzione, i servizi interni, la capacità progettuale, la posa in opera.

Per rendere concretamente praticabili questi obiettivi andrà definito un **taglio minimo della commessa** da acquisire, quantificando le commesse che la Divisione è in grado di gestire ai livelli richiesti dal mercato più evoluto. La dimensione d'impresa rappresenterà una variabile dipendente rispetto a questa scelta strategica.

■ TREND E OBIETTIVI DI MONTE LAVORI DAL 2000 AL 2006 IN VALORI ASSOLUTI



## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## ■ PIANI ECONOMICI DIVISIONE TELEYA

Budget 2004	mercato interno		sist. architettonici evoluti		sist. tradizionali personalizzati		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>4.093</b>	<b>100,0</b>	<b>7.250</b>	<b>100,0</b>	<b>10.657</b>	<b>100,0</b>	<b>22.000</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	3.070	75,0	5.750	79,3	8.517	79,9	17.337	78,8
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>1.023</b>	<b>25,0</b>	<b>1.500</b>	<b>20,7</b>	<b>2.140</b>	<b>20,1</b>	<b>4.663</b>	<b>21,2</b>
costi indiretti	484	11,8	1.077	14,9	1.205	11,3	2.766	12,6
ammortam/accantonam	74	1,8	178	2,5	137	1,3	389	1,8
costi centrali allocati	98	2,4	81	1,1	215	2,0	394	1,8
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>367</b>	<b>9,0</b>	<b>164</b>	<b>2,3</b>	<b>583</b>	<b>5,5</b>	<b>1.114</b>	<b>5,1</b>
oneri finanziari							502	2,3
<b>marginare operativo netto</b>							<b>612</b>	<b>2,8</b>

(valori in migliaia di euro)

Piano 2005	mercato interno		sist. architettonici evoluti		sist. tradizionali personalizzati		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>4.275</b>	<b>100,0</b>	<b>10.160</b>	<b>100,0</b>	<b>8.065</b>	<b>100,0</b>	<b>22.500</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	3.206	75,0	7.901	77,8	6.500	80,6	17.608	78,3
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>1.069</b>	<b>25,0</b>	<b>2.259</b>	<b>22,2</b>	<b>1.565</b>	<b>19,4</b>	<b>4.892</b>	<b>21,7</b>
costi indiretti	504	11,8	1.483	14,6	903	11,2	2.891	12,8
ammortam/accantonam	76	1,8	257	2,5	97	1,2	430	1,9
costi centrali allocati	102	2,4	147	1,4	165	2,0	414	1,8
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>387</b>	<b>9,0</b>	<b>371</b>	<b>3,7</b>	<b>399</b>	<b>5,0</b>	<b>1.157</b>	<b>5,1</b>
oneri finanziari							514	2,3
<b>marginare operativo netto</b>							<b>643</b>	<b>2,9</b>

(valori in migliaia di euro)

Piano 2006	mercato interno		sist. architettonici evoluti		sist. tradizionali personalizzati		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>4.343</b>	<b>100,0</b>	<b>13.400</b>	<b>100,0</b>	<b>5.357</b>	<b>100,0</b>	<b>23.100</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	3.257	75,0	10.181	76,0	4.334	80,9	17.772	76,9
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>1.086</b>	<b>25,0</b>	<b>3.219</b>	<b>24,0</b>	<b>1.023</b>	<b>19,1</b>	<b>5.328</b>	<b>23,1</b>
costi indiretti	504	11,6	1.907	14,2	589	11,0	3.000	13,0
ammortam/accantonam	83	1,9	290	2,2	64	1,2	437	1,9
costi centrali allocati	109	2,5	212	1,6	108	2,0	429	1,9
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>391</b>	<b>9,0</b>	<b>810</b>	<b>6,0</b>	<b>262</b>	<b>4,9</b>	<b>1.461</b>	<b>6,3</b>
oneri finanziari							524	2,3
<b>marginare operativo netto</b>							<b>937</b>	<b>4,1</b>

(valori in migliaia di euro)

## ■ **Divisione Methis**

---

## ■ IL POSIZIONAMENTO DELLA DIVISIONE

Methis compete nel Settore arredamento per ufficio ed opera in tre specifiche aree d'affari:  
Arredamento per ufficio Italia, Grandi commesse partizioni interne Italia, Arredamento per ufficio Estero.

In questo ambito, particolare rilievo assume l'articolazione in due grandi linee di prodotto: mobili per ufficio e partizioni interne.



Il Settore dell'arredamento per ufficio è entrato da tempo in una fase di piena maturità, in particolare nei Paesi più avanzati. La domanda in questi Paesi non presenta incrementi significativi ed è alimentata soprattutto dal ciclico rimpiazzo degli arredi esistenti.

Il Settore vive anche un progressivo processo di globalizzazione, sia dal lato dei mercati di sbocco (la domanda diventa sempre più omogenea e standardizzata), sia dal lato della produzione (è possibile la delocalizzazione della manifattura dell'intero prodotto o di singoli componenti in Paesi a basso costo del lavoro).

Questa evoluzione sta producendo importanti novità nell'ambiente dei concorrenti, con una duplice tendenza alla **concentrazione** e alla **specializzazione**.

## ■ LA STRUTTURA DEL SISTEMA COMPETITIVO

### DOMANDA

Methis compete nel segmento di mercato medio-alto, con prodotti concettualmente evoluti e adeguati al livello della competizione. In questo segmento, che

assume una valenza centrale nell'analisi di Piano, sono in atto processi di forte omogeneizzazione degli stili di vita, dei gusti, delle sensibilità e dei bisogni prestazionali.

### OFFERTA

#### Imprese multinazionali

Competono sui mercati mondiali con una rete commerciale molto articolata e politiche comunicazionali coerenti.

- *Punti di forza:*
  - grandi volumi
  - economie di scala
  - ampiezza della gamma prodotti
  - struttura di R&D molto sviluppata
- *Punti di debolezza:*
  - rigidità organizzativa
  - difficoltà a personalizzare

#### Imprese specializzate

Competono sui mercati mondiali.

- *Punti di forza:*
  - il prodotto e la capacità di svilupparlo (ingegnerizzazione)
- *Punti di debolezza:*
  - incapacità di proporre sistemi di arredamento e quindi di competere nel mercato della domanda frazionata.

#### Imprese di medie dimensioni

Competono prevalentemente sui mercati domestici, ma hanno anche un orientamento all'export, con politiche e livelli di efficacia molto diversificati.

- *Punti di forza:*
  - sono in grado di "personalizzare" le proposte in modo più qualificato e flessibile e con servizi più articolati
  - esprimono una presenza maggiore e più efficace su mercati locali, sui quali sfruttano il sistema relazionale.
- *Punti di debolezza:*
  - non possono avere l'ampiezza di gamma delle imprese multinazionali
  - non possono disporre di una rete commerciale che presidi il mercato mondiale
  - non sono in grado di sviluppare economie di scala per i limitati volumi di giro d'affari.

#### Imprese di piccole dimensioni (arredatore "artigiano")

Competono nei mercati locali, su volumi molto limitati e su una clientela con esigenze peculiari.

Sviluppano processi di forte "personalizzazione" dell'offerta, ma non sono in grado di competere con le imprese industriali su volumi significativi.

## ■ L'IDENTITA' DI METHIS

In termini di prospettive di sviluppo, per Methis si propongono due grandi "filoni" di attività e di modello competitivo: l'attività storica più tradizionale, che compete sul mercato dell'arredamento per ufficio, e l'attività più recente, che ci vede protagonisti sul mercato di grandi progetti di partizione interna.

- **Sul mercato dell'arredamento per ufficio** le nostre caratteristiche ci collocano fra le medie imprese del settore e, almeno per il medio periodo, **non sono ipotizzabili processi di concentrazione con altri gruppi o processi di forte specializzazione**. Sarà necessario, perciò, rafforzare la nostra identità, che ci vede capaci di personalizzare più delle multinazionali (siamo più arredatori) e capaci di proporre al mercato sistemi di arredamento più completi degli artigiani (siamo più "industria"). In coerenza con i punti di forza delle medie imprese indicati in precedenza, Methis focalizzerà la competizione su mercati:
  - dove siamo in grado di valorizzare le nostre capacità di servizio e di personalizzazione, in modo che siano apprezzati e pagati i plus che forniamo
  - in cui siamo in grado di far pesare ed apprezzare l'affidabilità di Methis/Coopsette e il suo sistema relazionale.

- **Sul mercato delle grandi commesse di partizioni interne** le caratteristiche del nostro modello imprenditoriale sono più simili a quelle delle imprese specializzate.

Alla luce della qualità dei nostri nuovi prodotti e del riscontro positivo avuto dal mercato, ci possiamo proporre un ruolo di primo piano sul mercato nazionale.

Oltre alla qualità delle nostre produzioni, in questa ASA possiamo esprimere come punto di forza le competenze maturate nella gestione della commessa, presenti da sempre nella cultura di Coopsette.

In questa ASA Methis competerà sul mercato nazionale (in special modo dove siamo più radicati o dove è più forte il nostro sistema relazionale), offrendo i nostri prodotti completi di servizio di posa in opera.

Sul mercato internazionale (là dove siamo presenti) si procederà con la semplice fornitura di prodotti ai nostri partners.

## ■ STRATEGIA DI BASE

In uno scenario di medio periodo è prevedibile che a trarre vantaggio dalle macro tendenze prese in esame saranno, sul mercato mondiale, le grandi imprese multinazionali - in grado di beneficiare della globalizzazione sia dal lato della domanda che dell'offerta - e gli specialisti con alti volumi di produzione.

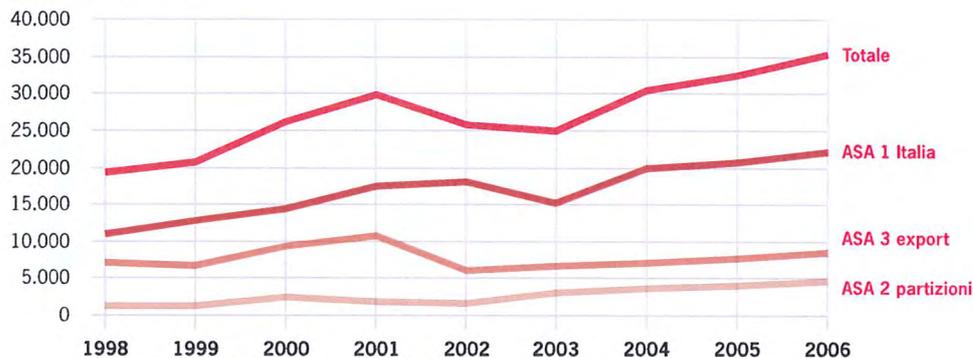
Per le medie imprese, invece, rimarranno mercati di nicchia, nei quali faranno premio le capacità relazionali sul territorio e la capacità di personalizzare l'offerta.

Gli operatori di dimensioni medie e non specializzati, come Methis, non potranno competere sullo stesso terreno delle multinazionali e degli specialisti e dovranno individuare strategie di **differenziazione sostenibile**, cioè compatibile con le proprie dimensioni e caratteristiche.

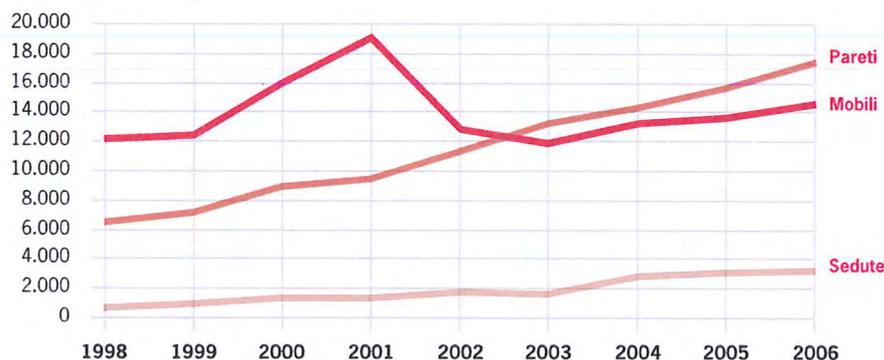
Partendo da questa consapevolezza, le linee di sviluppo strategiche di Methis saranno orientate alla **qualificazione** e alla **focalizzazione**. La qualificazione riguarderà in primo luogo le prestazioni di servizio pre e post-vendita; la focalizzazione riguarderà tutti gli aspetti dell'attività di Methis: aree di mercato, clienti, gamma prodotti, livelli di servizio, investimenti.

## ■ TREND E OBIETTIVI DI MONTE LAVORI DAL 1998 AL 2006 IN VALORI ASSOLUTI

(valori in migliaia di euro)



(valori in migliaia di euro)



## ■ WAND

Le attività fino al 2003 in capo alla società Wand System, relative alla produzione e installazione di partizioni e finiture per ambienti asettici, sono state ricollocate nell'ambito della Divisione Methis, con ampio livello di autonomia.

Conclusa la precedente fase societaria, che vedeva anche la presenza di soci privati, l'obiettivo del Piano è di valorizzare le importanti competenze imprenditoriali maturate.

L'unità organizzativa opererà sul mercato della sanità pubblica e privata con una strategia di

differenziazione, offrendo soluzioni di elevato livello qualitativo, sia per quanto riguarda le pareti prefabbricate ispezionabili, sia per quanto riguarda le porte automatiche.

Di particolare rilevanza è il consolidato rapporto di esclusiva con la ditta Dupont per l'utilizzo del Corian, materiale che assicura le migliori prestazioni di igienicità oggi ottenibili sul mercato.

Nel triennio è previsto un significativo incremento del giro d'affari, così come si conferma un margine operativo netto costantemente positivo e in crescita.

## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## ■ PIANI ECONOMICI DIVISIONE METHIS

## Budget 2004

	arredi ufficio Italia		grandi comm. partiz. Italia		arredi e partiz. Ex		partiz. asettiche		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>20.638</b>	<b>100,0</b>	<b>3.500</b>	<b>100,0</b>	<b>7.121</b>	<b>100,0</b>	<b>1.664</b>	<b>100,0</b>	<b>32.923</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	13.605	65,9	2.283	65,2	4.718	66,3	1.123	67,5	21.729	66,0
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>7.033</b>	<b>34,1</b>	<b>1.217</b>	<b>34,8</b>	<b>2.403</b>	<b>33,7</b>	<b>541</b>	<b>32,5</b>	<b>11.194</b>	<b>34,0</b>
costi indiretti	5.153	25,0	742	21,2	2.079	29,2	390	23,4	8.364	25,4
ammortam/accantonam	843	4,1	64	1,8	403	5,7	58	3,5	1.368	4,2
costi centrali allocati	463	2,2	67	1,9	186	2,6	44	2,6	760	2,3
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>574</b>	<b>2,8</b>	<b>344</b>	<b>9,8</b>	<b>-265</b>	<b>-3,7</b>	<b>49</b>	<b>2,9</b>	<b>702</b>	<b>2,1</b>
oneri finanziari									431	1,3
<b>marginare operativo netto</b>									<b>271</b>	<b>0,8</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2005

	arredi ufficio Italia		grandi comm. partiz. Italia		arredi e partiz. Ex		partiz. asettiche		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>21.534</b>	<b>100,0</b>	<b>3.850</b>	<b>100,0</b>	<b>7.673</b>	<b>100,0</b>	<b>1.850</b>	<b>100,0</b>	<b>34.907</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	14.234	66,1	2.528	65,7	5.090	66,3	1.248	67,5	23.100	66,2
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>7.300</b>	<b>33,9</b>	<b>1.322</b>	<b>34,3</b>	<b>2.583</b>	<b>33,7</b>	<b>602</b>	<b>32,5</b>	<b>11.807</b>	<b>33,8</b>
costi indiretti	5.358	24,9	784	20,4	1.976	25,8	427	23,1	8.545	24,5
ammortam/accantonam	839	3,9	62	1,6	401	5,2	58	3,1	1.360	3,9
costi centrali allocati	478	2,2	72	1,9	200	2,6	48	2,6	798	2,3
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>625</b>	<b>2,9</b>	<b>404</b>	<b>10,5</b>	<b>6</b>	<b>0,1</b>	<b>69</b>	<b>3,7</b>	<b>1.104</b>	<b>3,2</b>
oneri finanziari									446	1,3
<b>marginare operativo netto</b>									<b>658</b>	<b>1,9</b>

(valori in migliaia di euro)

## Piano 2006

	arredi ufficio Italia		grandi comm. partiz. Italia		arredi e partiz. Ex		partiz. asettiche		Totale (U.O.)	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>22.500</b>	<b>100,0</b>	<b>4.350</b>	<b>100,0</b>	<b>8.598</b>	<b>100,0</b>	<b>2.300</b>	<b>100,0</b>	<b>37.748</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	14.896	66,2	2.862	65,8	5.705	66,4	1.553	67,5	25.016	66,3
<b>marginare di contribuzione</b>	<b>7.604</b>	<b>33,8</b>	<b>1.488</b>	<b>34,2</b>	<b>2.893</b>	<b>33,6</b>	<b>747</b>	<b>32,5</b>	<b>12.732</b>	<b>33,7</b>
costi indiretti	5.568	24,7	838	19,3	2.206	25,7	480	20,8	9.091	24,1
ammortam/accantonam	785	3,5	60	1,4	360	4,2	52	2,3	1.257	3,3
costi centrali allocati	482	2,1	80	1,8	219	2,5	57	2,5	838	2,2
<b>marginare operativo lordo</b>	<b>769</b>	<b>3,4</b>	<b>510</b>	<b>11,7</b>	<b>108</b>	<b>1,3</b>	<b>158</b>	<b>6,9</b>	<b>1.546</b>	<b>4,1</b>
oneri finanziari									490	1,3
<b>marginare operativo netto</b>									<b>1.056</b>	<b>2,8</b>

(valori in migliaia di euro)

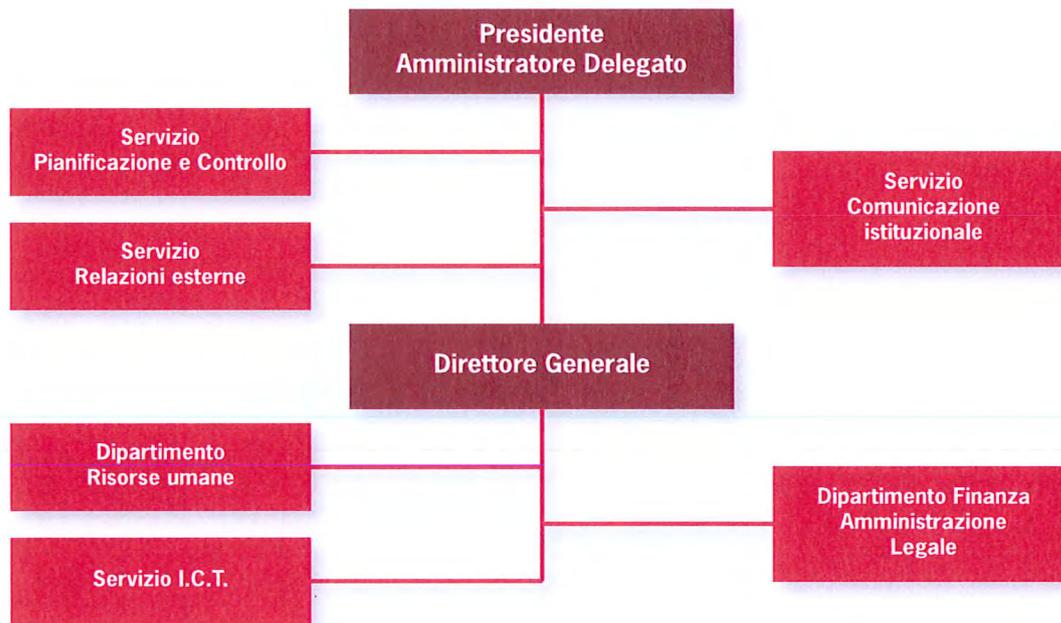
## ■ Servizi Centrali

---

## ■ LA COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

I Servizi centrali sono collocati alle dirette dipendenze del Presidente/Amministratore Delegato (Relazioni esterne, Pianificazione e controllo, Comunicazio-

ne istituzionale) o del Direttore Generale (Risorse umane, Finanza, amministrazione e legale, ICT).



## ■ IL RUOLO NEI CONFRONTI DEL VERTICE

La stessa collocazione organizzativa indica chiaramente come prima funzione dei Servizi il supporto al vertice aziendale nell'indirizzo e nel controllo dell'insieme delle attività operative, per le materie di rispettiva competenza.

Nei confronti del vertice aziendale i Servizi sono chiamati a svolgere non un semplice ruolo passivo, "a chiamata", ma in primo luogo un **ruolo proponente**. Le singole funzioni hanno dunque la responsabilità di elaborare valutazioni, proposte, progetti, da sottoporre al rispettivo responsabile, per produrre un continuo miglioramento del funzionamento dell'azienda, in una visione unitaria e organica.

I Servizi centrali rappresentano anche un **veicolo di trasmissione della cultura aziendale** e dello stile di direzione. Questo ruolo viene svolto sia nel corso dell'attività ordinaria, sia in una più specifica attività di formazione nei confronti della struttura aziendale. I Servizi conformeranno il loro contributo in modo rigoroso alla cultura e allo stile definiti dalla Cooperativa e concorderanno con il loro responsabile eventuali iniziative di formazione rivolte al corpo dell'azienda.

I Servizi, in via ordinaria, svolgono per conto del vertice aziendale una **funzione di controllo**, sulle materie di loro competenza, relativamente a tutte le attività aziendali. Sarà loro cura segnalare al rispettivo responsabile ogni elemento significativo di scostamento rispetto agli indirizzi e agli obiettivi definiti in sede di Budget e di Piano, per consentire un'adeguata valutazione e l'adozione dei necessari provvedimenti.

## ■ IL RUOLO NEI CONFRONTI DELLE DIVISIONI

Il rapporto tra Servizi e Divisioni deve essere fondato sul rispetto dei ruoli e delle competenze. Sarebbero quindi ugualmente sbagliati, da parte dei Servizi, atteggiamenti o di **subalternità** o, viceversa, di **surroga** nei confronti delle Divisioni.

La Cooperativa ha bisogno che sia gli uni che le altre assumano interamente le proprie responsabilità e diano pieno sviluppo alle proprie competenze.

Le Divisioni sono autorizzate ad operare solo all'interno del Budget approvato: per ogni situazione o elemento di novità che riguardi le materie presidiate dai Servizi, dovranno rapportarsi ad essi, che hanno una precisa responsabilità funzionale e presidiano le specifiche politiche nell'intera azienda.

Nel caso in cui si manifestino problemi significativi o differenze di valutazione, il responsabile del Servizio dovrà informare il Direttore Generale o il Presidente, che assumeranno le decisioni del caso.

Come si è detto, i Servizi non dovranno surrogare le Divisioni nelle responsabilità gestionali che loro competono. Ciò rappresenterebbe uno snaturamento dei ruoli, un impoverimento delle unità organizzative di linea e un ostacolo alla loro iniziativa. I Servizi non hanno un potere diretto nei confronti delle Divisioni, anche nelle materie di propria competenza; hanno invece il diritto-dovere di presidiare le politiche aziendali e di riferire al Direttore Generale e al Presidente ogni elemento che venga considerato incoerente con le politiche approvate oppure dannoso per l'azienda.



---

■ **Sintesi  
economico finanziaria**

■ IL POSIZIONAMENTO DI COOPSETTE

Il complesso degli obiettivi definiti a livello delle unità strategiche elementari di pianificazione **consolida il modello Coopsette di impresa unitaria e diversificata.**

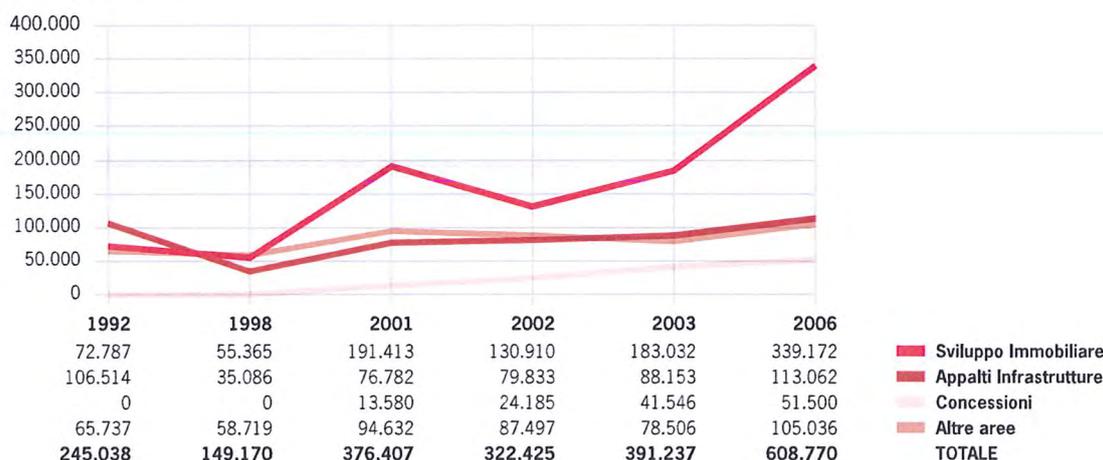
Dal punto di vista strategico e imprenditoriale l'unitarietà di Coopsette è fondata sull'individuazione del campo del costruire come ambito dell'orientamento strategico di fondo e sulla scelta del mercato dello sviluppo immobiliare come *core business* di questa fase di sviluppo aziendale.

Il *core business* rappresenta anche un'opportunità di crescita e di qualificazione per le Divisioni che presidiano le specifiche aree di mercato delle Costruzioni, delle Strutture Prefabbricate e dei Sistemi di chiusura esterni di edifici, che forniscono il loro apporto in qualità di soggetti attivi, pienamente coinvolti fin dalla fase di sviluppo dei singoli progetti.

Per quanto riguarda le attività diversificate, per tutte viene confermata una politica di crescita e di qualificazione. I dati elaborati si riferiscono alle aree di mercato e non alle unità organizzative (Divisioni).

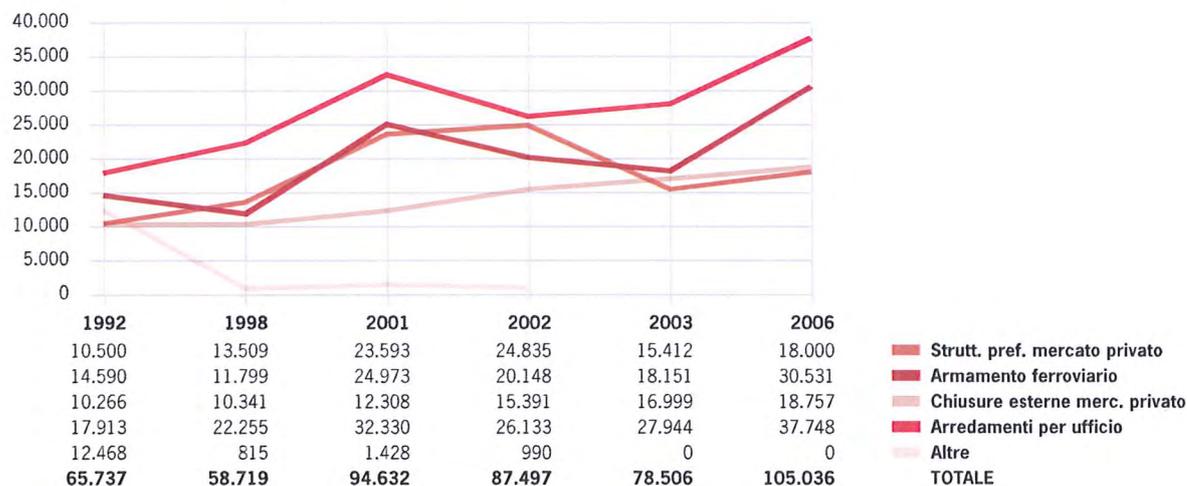
**GIRO D'AFFARI PER MACRO AREA DI MERCATO**

(valori in migliaia di euro)



**GIRO D'AFFARI PER AREE DI MERCATO DELLE ATTIVITA' MANIFATTURIERE**

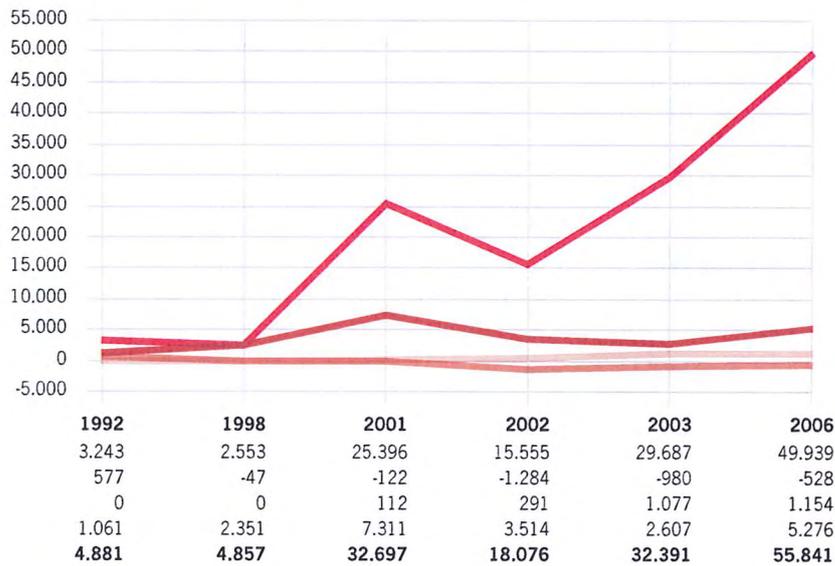
(escluso mercato interno dello Sviluppo Immobiliare - valori in migliaia di euro)



PIANO STRATEGICO 2004-2006

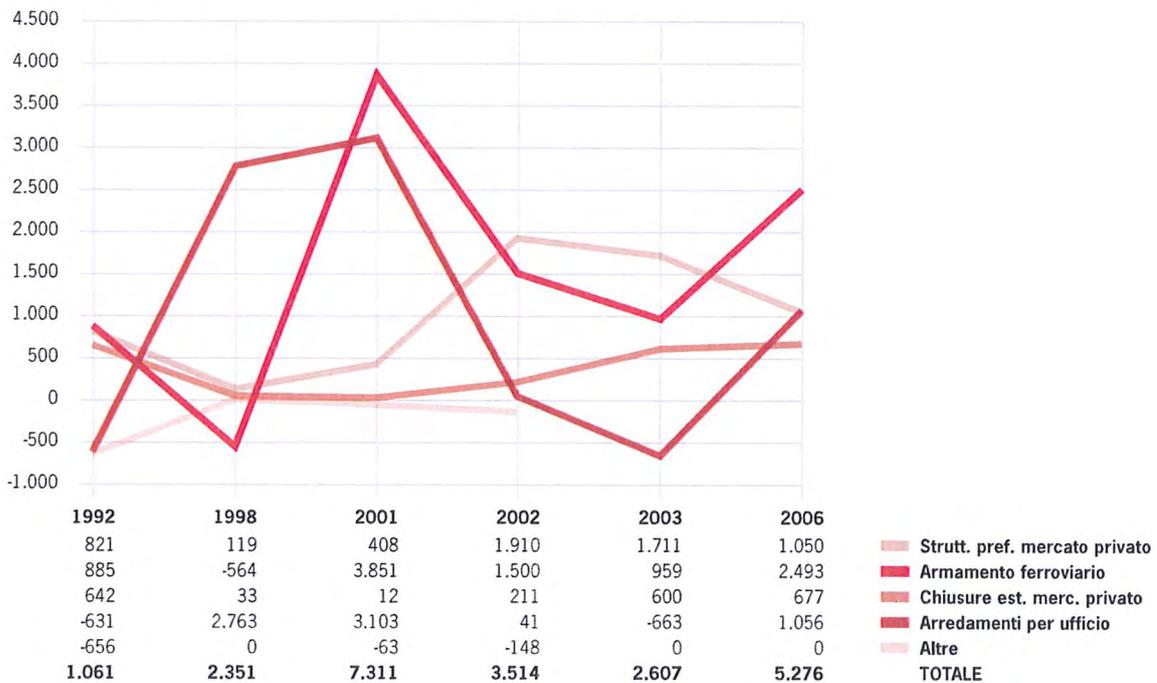
**MARGINE OPERATIVO NETTO PER MACRO AREA DI MERCATO**

(valori in migliaia di euro)



**MARGINE OPERATIVO NETTO PER AREE DI MERCATO DELLE ATTIVITA' MANIFATTURIERE**

(escluso mercato interno dello Sviluppo Immobiliare - valori in migliaia di euro)

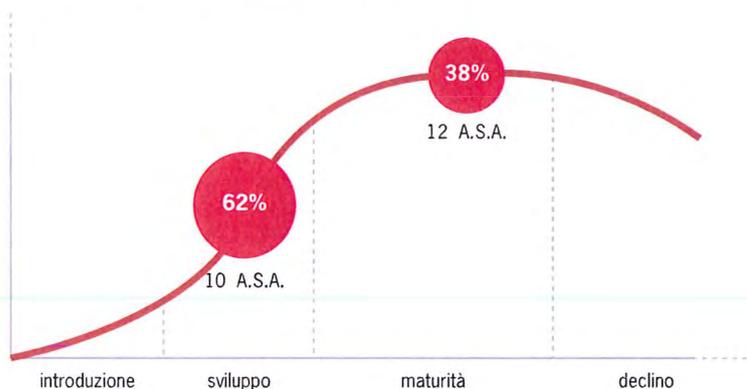


## ■ ANALISI DEL PORTAFOGLIO ATTIVITÀ

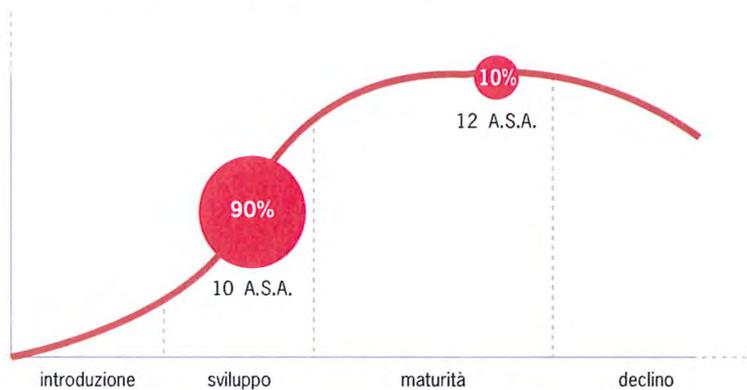
Sono state individuate 22 unità elementari di pianificazione con varie dimensioni e redditività. Posizionando l'insieme delle attività sulla curva del ciclo di vita ed assegnando ad ognuna di esse un peso in termini sia di volumi che di redditività, il quadro che ne scaturisce evidenzia che:

- sotto il profilo dei volumi il 62% dell'attività svolta si posiziona nella fase di sviluppo;
- sotto il profilo della redditività il 90% dell'attività si posiziona nella fase di sviluppo.

### PORTAFOGLIO ATTIVITA' PER GIRO D'AFFARI



### PORTAFOGLIO ATTIVITA' PER REDDITIVITA'



L'esame sopra richiamato evidenzia un portafoglio attività sostanzialmente equilibrato e con elevate potenzialità.

La scelta più innovativa del Piano è rappresentata dalla politica di riposizionamento strategico delle attività attualmente svolte sul mercato degli appalti pubblici di infrastrutture, che vengono riorientate su

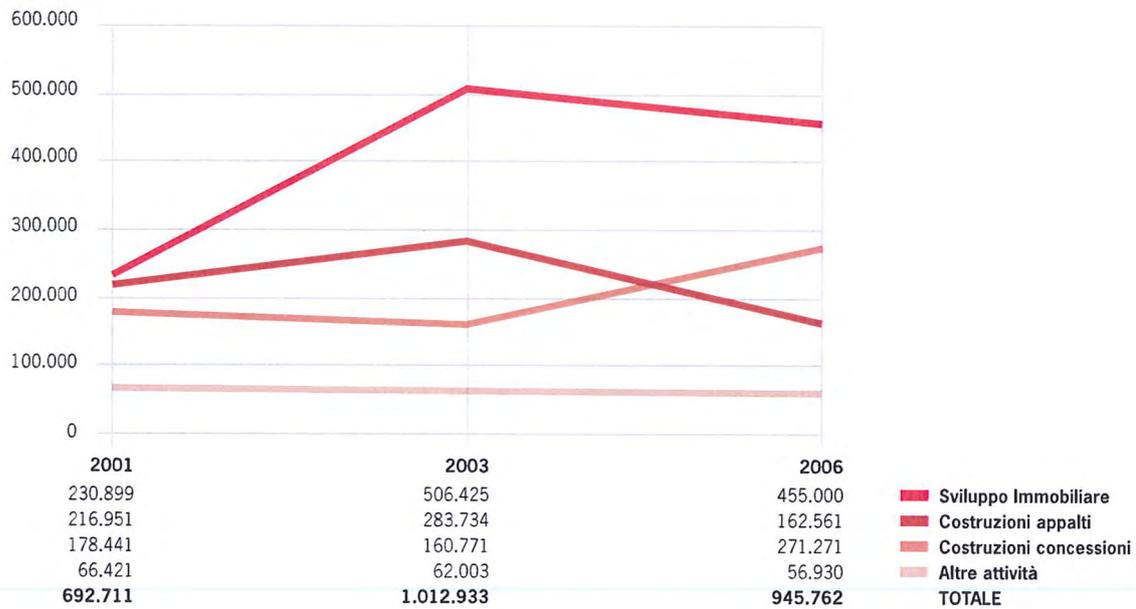
quello, più qualificato e più remunerativo, delle concessioni di costruzione e gestione di infrastrutture, come partner delle società concessionarie.

Nel corso del triennio 2004-2006 è previsto, su questo mercato, l'acquisizione di commesse per un importo indicativo di 250 milioni di euro.

PIANO STRATEGICO 2004-2006

**PORTAFOGLIO LAVORI PER MACRO AREA DI MERCATO**

(valori in migliaia di euro)



## ■ LA DIMENSIONE D'IMPRESA

Gli obiettivi del triennio evidenziano una significativa crescita del giro d'affari, della redditività e del patrimonio netto, a conferma di prospettive solide e con elevate potenzialità di sviluppo.

Tale crescita si iscrive nella **linea guida del consolidamento strategico**, per rafforzare le posizioni raggiunte e per qualificare ulteriormente le proposte imprenditoriali dell'azienda.

Coopsette potrebbe proporsi sul mercato dello sviluppo immobiliare, per la posizione di leadership conseguita e per la credibilità maturata, una crescita quantitativa assai più accentuata di quella prevista. La Cooperativa, se non privilegiasse obiettivi equilibrati e di consolidamento, sarebbe in grado di cogliere molte più opportunità in questo mercato in formazione, che apre grandi spazi di iniziativa.

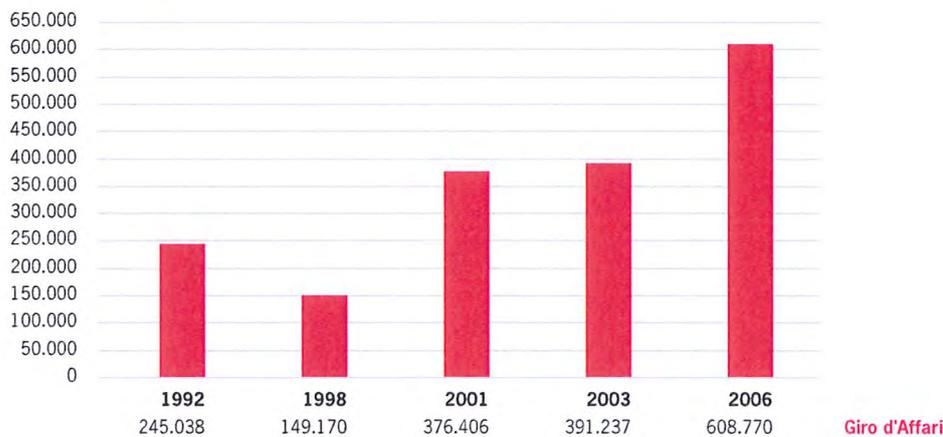
Anche sul mercato degli appalti pubblici, un relativo aumento della domanda e, soprattutto, la progressiva riduzione di imprese affidabili operanti sul mercato, renderebbero possibile un forte incremento dei volumi, pur se con margini ancora insoddisfacenti.

Le scelte del Piano 2004-2006, che pure evidenziano una crescita rilevante, rispondono, perciò, all'esigenza di mantenere un corretto equilibrio tra obiettivi e risorse, per fare maturare ulteriormente la cultura d'impresa.

Il giro d'affari del triennio 2004-2006 per le aree Sviluppo Immobiliare e Costruzioni è coperto al 95% da progetti o commesse già acquisiti, a dimostrazione della concretezza degli obiettivi prefissati.

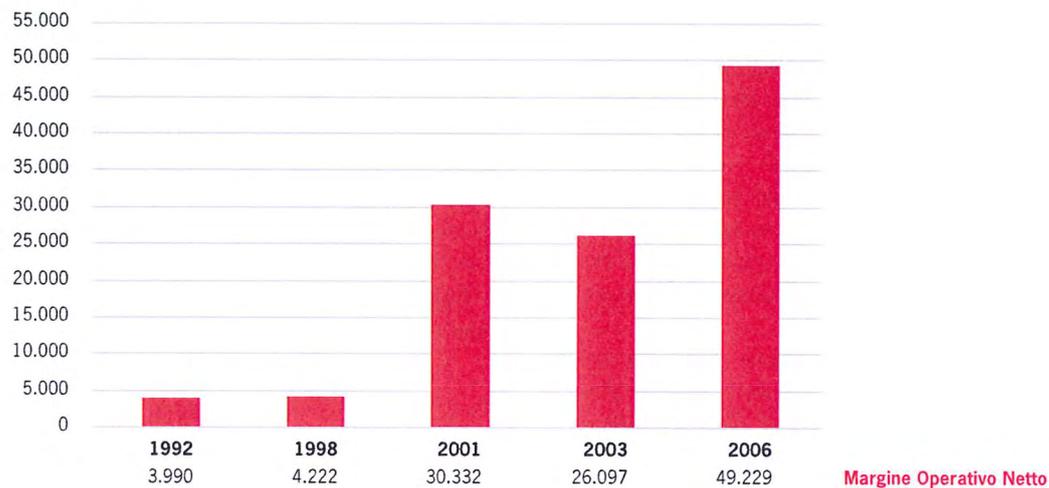
### TREND GIRO D'AFFARI COOPSETTE

(valori in migliaia di euro)



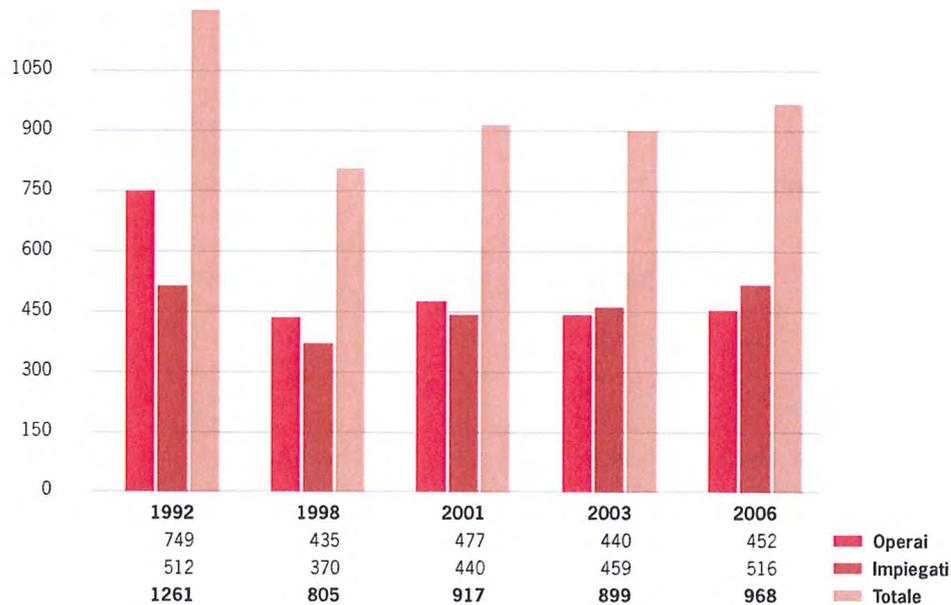
### TREND MARGINE OPERATIVO NETTO COOPSETTE

(valori in migliaia di euro)



### COMPOSIZIONE ORGANICO

(dati riferiti al 31/12 di ogni anno)



La composizione dell'organico fa riferimento ai dati di Coopsette ed esclude le assunzioni presso consorzi o società partecipate.

## ■ IL LIVELLO DI FLESSIBILITÀ

Sotto il profilo strategico, il Piano definisce un buon livello di flessibilità, che si articola su tre elementi:

- per quanto riguarda il core business, l'azienda ha un elevato grado di libertà nella determinazione dei volumi di attività ed è presente sul mercato con una struttura fissa leggera e snella;
- per quanto riguarda il mercato delle costruzioni, gli obiettivi definiti sul mercato dei concessionari configurano un riposizionamento strategico che definisce nuovi e ampi spazi di manovra per una parte rilevante dell'azienda.

Questo obiettivo può determinare, grazie alle forti possibilità di sviluppo dei volumi e ai buoni margini di redditività, una nuova prospettiva strategica forte a fianco del *core business*;

- tutte le attività diversificate hanno obiettivi di sviluppo e qualificazione, dando così concretezza al ruolo loro assegnato di patrimonio di potenziali alternative strategiche.

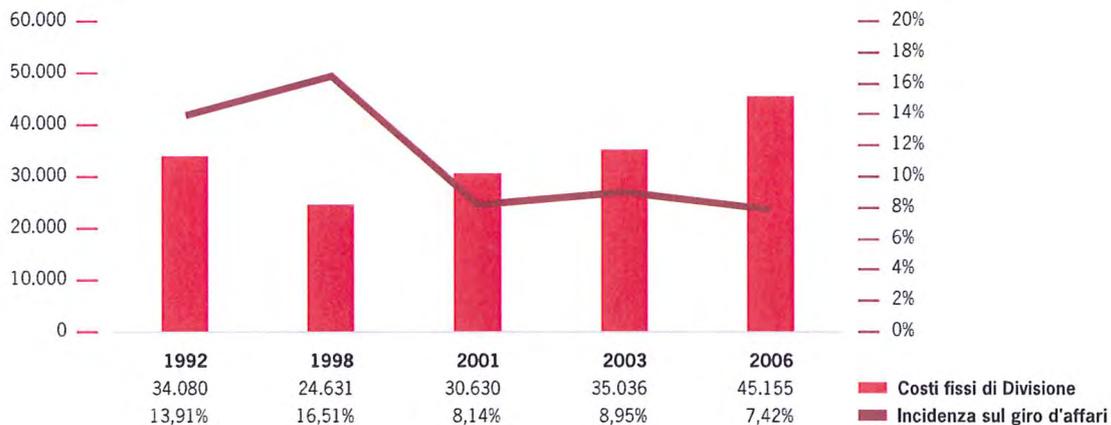
Il giudizio complessivo è che Coopsette, alla fine del Piano, avrà una flessibilità strategica superiore al triennio precedente.

Sotto il profilo operativo, i dati evidenziano un crescente livello di flessibilità, definito in termini di:

- maggior grado di esternalizzazione di parti delle produzioni in molte delle attività aziendali;
- minore incidenza dei costi fissi sul giro d'affari, sia a livello di Divisione che a livello centrale;
- sviluppo equilibrato dell'occupazione diretta, in rapporto a una consistente crescita dei volumi.

### COSTI FISSI DI DIVISIONE

(valori in migliaia di euro)

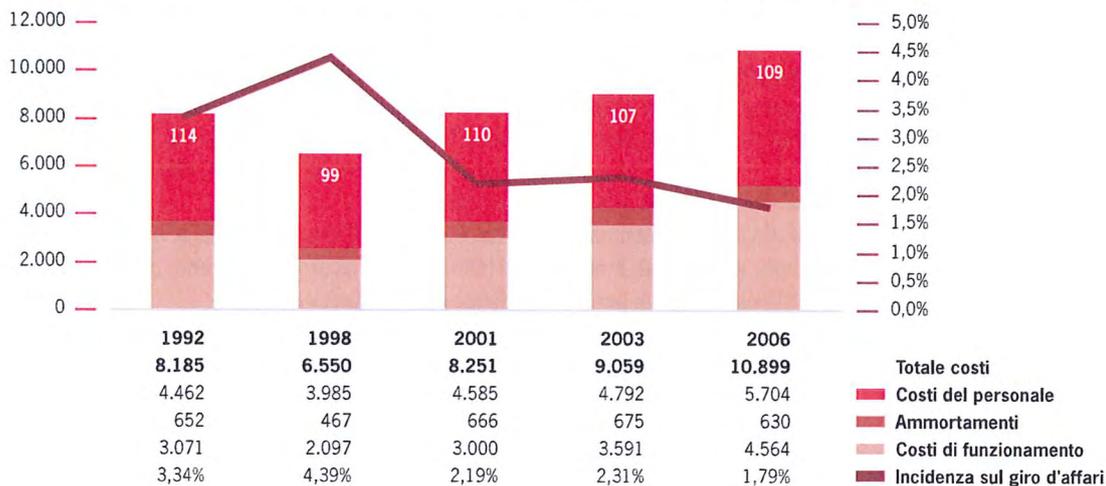


PIANO STRATEGICO 2004-2006

**COSTI DEI SERVIZI CENTRALI**

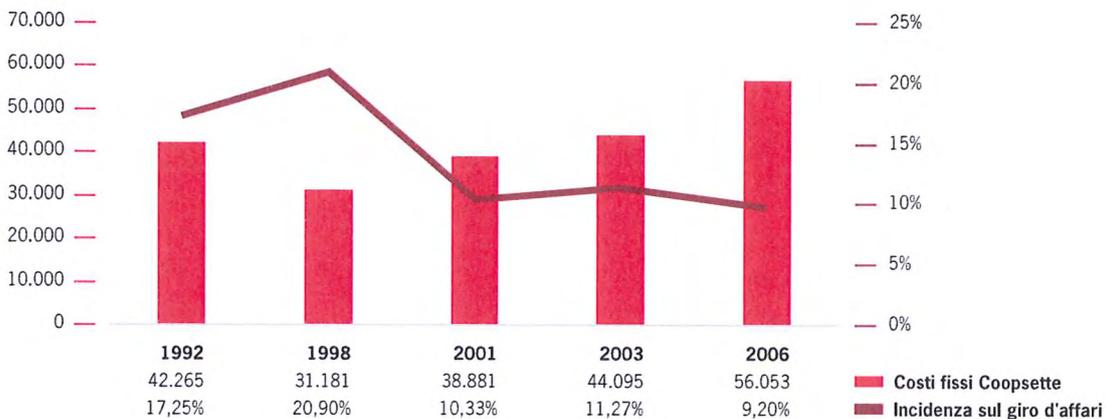
(valori in migliaia di euro)

N.B.: Le cifre all'interno delle barre indicano il numero degli addetti al 31/12 di ogni anno.



**COSTI FISSI COOPSETTE**

(valori in migliaia di euro)



## ■ ANALISI FINANZIARIA E PATRIMONIALE

L'analisi finanziaria e patrimoniale conferma, anche sotto questo profilo, la centralità delle attività svolte nel mercato dello Sviluppo Immobiliare. Esse comportano un aumento significativo e strutturale in termini di impiego e di approvvigionamento di risorse finanziarie.

L'elevata patrimonializzazione e la credibilità maturata nei confronti degli istituti di credito consentono di affermare che non sussistono, attualmente e nel prossimo futuro, particolari difficoltà e vincoli per il finanziamento di queste iniziative.

Questi progetti richiedono una politica finanziaria ad hoc, mirata ai singoli interventi, dal momento che comportano un impegno strutturale di capitale e assorbono risorse finanziarie in quantità maggiore rispetto alle attività manifatturiere. L'andamento altalenante del fabbisogno oneroso è dovuto al fisiologico sfasamento temporale tra i costi di realizzazione delle iniziative (che a volte durano diversi anni) e gli incassi relativi, conseguenti alla vendita che spesso si concretizza a fine progetto.

Per quanto riguarda le altre attività aziendali, il fabbisogno è essenzialmente rapportato all'andamento del giro d'affari. È previsto un significativo miglioramento dell'esposizione verso i clienti, sulla base di specifici obiettivi definiti per alcune Divisioni, e ciò è alla base della riduzione del fabbisogno relativo a tali attività.

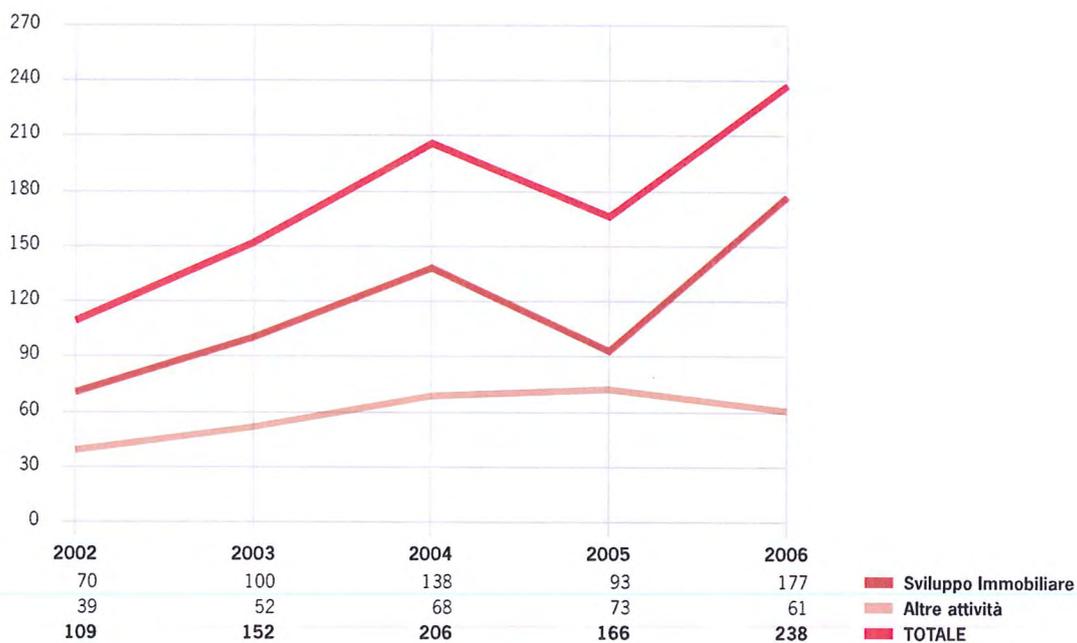
Nel triennio di Piano si evidenzia un aumento del fabbisogno finanziario, strettamente correlato all'aumento del giro d'affari.

Il triennio rappresenta, comunque, una dimensione temporale non sufficiente per avere una visione d'insieme di questo fenomeno, vista la natura delle iniziative realizzate sul mercato dello Sviluppo Immobiliare.

È necessario evidenziare che i dati elaborati sono al netto di eventuali operazioni straordinarie sotto il profilo di immobilizzazioni tecniche o finanziarie.

**TREND DEL FABBISOGNO ONEROSO COOPSETTE**

(valori in milioni di euro)



**TREND STORICO DEL FABBISOGNO ONEROSO COOPSETTE**

(valori in milioni di euro)



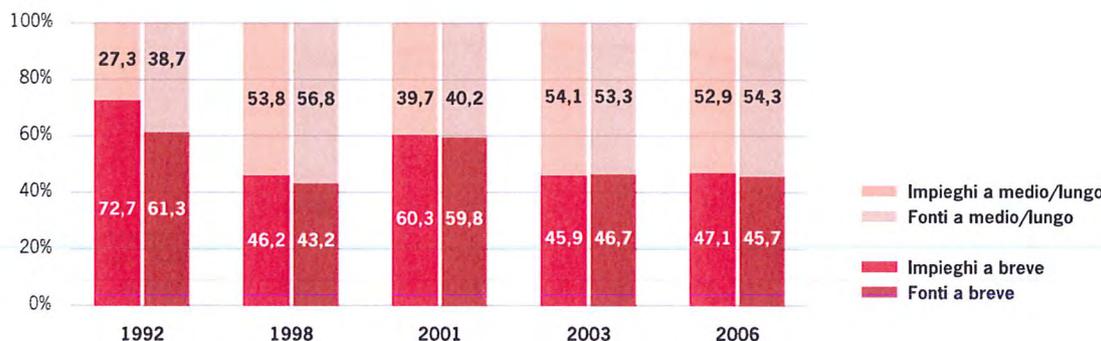
■ **RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE SECONDO IL CRITERIO DELLA LIQUIDITÀ**

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio della liquidità mostra un sostanziale equilibrio tra impieghi e fonti a medio-lungo termine. Tale equilibrio esprime la capacità dei capitali permanenti (patrimonio netto, mutui, finanziamenti speciali, ecc) di coprire il fabbisogno per immobilizzazioni

di lungo periodo, garantendo l'equilibrio finanziario dell'azienda.

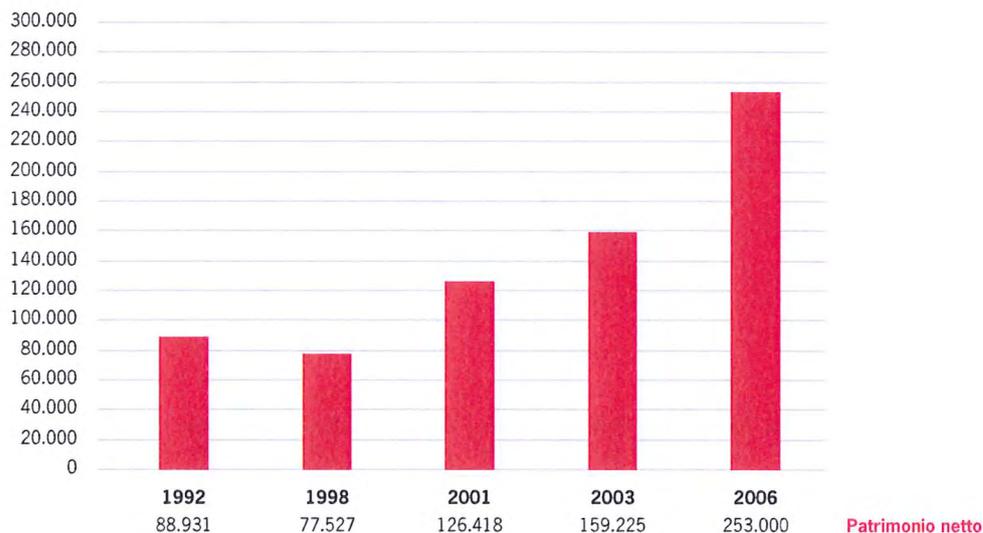
È particolarmente rilevante, nelle fonti a medio lungo termine, il peso del Patrimonio Netto, che nel quinquennio 1998-2003 è più che raddoppiato.

**RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE SECONDO IL CRITERIO DELLA LIQUIDITÀ**



**TREND PATRIMONIO NETTO COOPSETTE**

(valori in migliaia di euro)



PIANO STRATEGICO 2004-2006

■ PIANI ECONOMICI

	Budget 2004		Piano 2005		Piano 2006	
	valore	%	valore	%	valore	%
<b>giro d'affari</b>	<b>492.066</b>	<b>100,0</b>	<b>569.017</b>	<b>100,0</b>	<b>608.770</b>	<b>100,0</b>
totale costi diretti	401.259	81,5	469.551	82,5	503.563	82,7
<b>marginie di contribuzione</b>	<b>90.807</b>	<b>18,5</b>	<b>99.467</b>	<b>17,5</b>	<b>105.207</b>	<b>17,3</b>
costi indiretti	23.853	4,8	25.208	4,4	26.773	4,4
costi centrali	9.959	2,0	10.400	1,8	10.899	1,8
ammortamenti - accantonamenti	6.460	1,3	6.690	1,2	6.676	1,1
<b>marginie operative lordo</b>	<b>50.535</b>	<b>10,3</b>	<b>57.170</b>	<b>10,0</b>	<b>60.859</b>	<b>10,0</b>
oneri finanziari	7.797	1,6	10.128	1,8	9.930	1,6
sopravvenienze att/pass	1.600	0,3	1.500	0,3	1.700	0,3
<b>risultato ante imposte</b>	<b>41.138</b>	<b>8,4</b>	<b>45.541</b>	<b>8,0</b>	<b>49.229</b>	<b>8,1</b>
stima imposte	9.600	2,0	10.450	1,8	11.350	1,9
<b>risultato netto gestionale</b>	<b>31.538</b>	<b>6,4</b>	<b>35.091</b>	<b>6,2</b>	<b>37.879</b>	<b>6,2</b>
<b>FLUSSO DI CASSA (CASH-FLOW)</b>	<b>37.998</b>	<b>7,7</b>	<b>41.780</b>	<b>7,3</b>	<b>44.555</b>	<b>7,3</b>

(valori in migliaia di euro)

■ MARGINE OPERATIVO LORDO PER DIVISIONE

Unità organizzativa	Budget 2004		Piano 2005		Piano 2006	
	valore	%	valore	%	valore	%
<b>Area Sviluppo Immobiliare</b>	<b>37.494</b>	<b>67,3</b>	<b>38.439</b>	<b>61,5</b>	<b>41.644</b>	<b>62,7</b>
<b>Divisione Costruzioni</b>	<b>10.393</b>	<b>18,7</b>	<b>16.012</b>	<b>25,6</b>	<b>16.336</b>	<b>24,6</b>
<b>Divisione Strutture Prefabbricate</b>	<b>2.886</b>	<b>5,2</b>	<b>2.874</b>	<b>4,6</b>	<b>2.541</b>	<b>3,8</b>
<b>Divisione Armamento Ferroviario</b>	<b>3.111</b>	<b>5,6</b>	<b>2.917</b>	<b>4,7</b>	<b>2.860</b>	<b>4,3</b>
<b>Divisione Teleya</b>	<b>1.114</b>	<b>2,0</b>	<b>1.157</b>	<b>1,9</b>	<b>1.462</b>	<b>2,2</b>
<b>Divisione Methis</b>	<b>702</b>	<b>1,3</b>	<b>1.104</b>	<b>1,8</b>	<b>1.546</b>	<b>2,3</b>
<b>TOTALE MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>55.700</b>	<b>100,00</b>	<b>62.503</b>	<b>100,00</b>	<b>66.389</b>	<b>100,00</b>
<b>Oneri finanziari</b>	<b>-7.797</b>		<b>-10.128</b>		<b>-9.930</b>	
<b>Costi servizi centrali non allocati</b>	<b>-5.165</b>		<b>-5.334</b>		<b>-5.530</b>	
<b>Sopravv. attive-passive</b>	<b>-1.600</b>		<b>-1.500</b>		<b>-1.700</b>	
<b>Imposte e tasse</b>	<b>-9.600</b>		<b>-10.450</b>		<b>-11.350</b>	
<b>RISULTATO NETTO GESTIONALE</b>	<b>31.538</b>		<b>35.091</b>		<b>37.879</b>	

(valori in migliaia di euro)

## ■ STATO PATRIMONIALE

### Budget 2004

ATTIVITÀ	Parziale	Totale	%	PASSIVITÀ	Parziale	Totale	%
<b>Immob. materiali e immateriali</b>		<b>57.224</b>		Capitale sociale	14.500		
				Riserve	141.698		
Partecipazioni e finanziamenti a				Utile (perdita) esercizio	31.227		
società controllate e partecipate	132.000			<b>Patrimonio netto</b>	<b>187.425</b>	<b>31,2</b>	
Scorte aree + immobili	123.000			T.F.R.	13.200		
				Prestito da soci (50%)	11.000		
				Prestito da società	2.000		
				Altri debiti a lungo	45.500		
				Mutui	57.500		
<b>Immob. finanziarie, aree, immob.</b>		<b>255.000</b>		<b>Passività a medio-lungo</b>	<b>129.200</b>	<b>21,5</b>	
<b>Attività immobilizzate</b>		<b>312.224</b>	<b>51,9</b>	<b>Totale Passività a medio-lungo</b>	<b>316.625</b>	<b>52,7</b>	
Clienti, lavori in corso, crediti vari	262.000			Banche	100.000		
Scorte materie prime, semil., prod. finiti	17.000			Fornitori, debiti vari	184.599		
Liquidità	10.000						
<b>Attività a breve</b>		<b>289.000</b>	<b>48,1</b>	<b>Passività a breve</b>	<b>284.599</b>	<b>47,3</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>601.224</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>601.224</b>	<b>100,0</b>	

### Previsione 2005

ATTIVITÀ	Parziale	Totale	%	PASSIVITÀ	Parziale	Totale	%
<b>Immob. materiali e immateriali</b>		<b>55.458</b>		Capitale sociale	16.000		
				Riserve	167.946		
Partecipazioni e finanziamenti a				Utile (perdita) esercizio	34.779		
società controllate e partecipate	138.000			<b>Patrimonio netto</b>	<b>218.725</b>	<b>35,0</b>	
Scorte aree + immobili	113.000			T.F.R.	13.500		
				Prestito da soci (50%)	12.000		
				Prestito da società	1.000		
				Altri debiti a lungo	40.000		
				Mutui	55.000		
<b>Immob. finanziarie, aree, immob.</b>		<b>251.000</b>		<b>Passività a medio-lungo</b>	<b>121.500</b>	<b>19,5</b>	
<b>Attività immobilizzate</b>		<b>306.458</b>	<b>49,1</b>	<b>Totale Passività a medio-lungo</b>	<b>340.225</b>	<b>54,5</b>	
Clienti, lavori in corso, crediti vari	289.828			Banche	68.061		
Scorte materie prime, semil., prod. finiti	18.000			Fornitori, debiti vari	216.000		
Liquidità	10.000						
<b>Attività a breve</b>		<b>317.828</b>	<b>50,9</b>	<b>Passività a breve</b>	<b>284.061</b>	<b>45,5</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>624.286</b>	<b>100,0</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>624.286</b>	<b>100,0</b>	

## PIANO STRATEGICO 2004-2006

## Previsione 2006

ATTIVITÀ	Parziale	Totale	%	PASSIVITÀ	Parziale	Totale	%
<b>Immob. materiali e immateriali</b>		<b>53.725</b>		Capitale sociale	17.000		
Partecipazioni e finanziamenti a società controllate e partecipate	170.000			Riserve	198.422		
Scorte aree + immobili	170.000			Utile (perdita) esercizio	37.578		
				<b>Patrimonio netto</b>	<b>253.000</b>	<b>34,0</b>	
<b>Immob. finanziarie, aree, immob.</b>	<b>340.000</b>			T.F.R.	14.000		
<b>Attività immobilizzate</b>	<b>393.725</b>	<b>52,9</b>		Prestito da soci (50%)	13.000		
Clients, lavori in corso, crediti vari	321.775			Prestito da società	3.000		
Scorte materie prime, semil., prod. finiti	18.500			Altri debiti a lungo	46.000		
Liquidità	10.000			Mutui	75.000		
<b>Attività a breve</b>	<b>350.275</b>	<b>47,1</b>		<b>Passività a medio-lungo</b>	<b>151.000</b>	<b>20,3</b>	
				<b>Totale Passività a medio-lungo</b>	<b>404.000</b>	<b>54,3</b>	
				Banche	110.000		
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>744.000</b>	<b>100,0</b>	Fornitori, debiti vari	230.000		
				<b>Passività a breve</b>	<b>340.000</b>	<b>45,7</b>	
				<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>744.000</b>	<b>100,0</b>	

## ■ INDICI DI REDDITIVITA' E DI SOLIDITA' FINANZIARIA



### Modalità di calcolo

$$\frac{\text{Margine Operativo Lordo (MOL)}}{\text{Capitale Investito (Totale Attivo)}}$$

### Funzione

Esprime la capacità di impiegare i capitali, nostri e di terzi, in maniera redditizia nella gestione caratteristica dell'azienda; il ROI rappresenta la remunerazione di tutte le risorse impiegate. L'indice esprime un dato positivo se supera il costo medio del denaro.



### Modalità di calcolo

$$\frac{\text{Risultato Netto}}{\text{Mezzi Propri (Patrimonio Netto)}}$$

### Funzione

L'indice misura la redditività del capitale impiegato nell'impresa, ovvero il risultato economico che va a remunerare il capitale proprio. Il ROE esprime un dato positivo se supera il tasso attivo per depositi bancari o per titoli di Stato, cioè la remunerazione riconosciuta per un investimento a rischio tendenzialmente nullo.



### Funzione

Il costo del denaro serve da benchmark (raffronto) per la valutazione degli indici.

**Modalità di calcolo**

$$\frac{\text{Mezzi Propri (Patrimonio Netto)}}{\text{Attività Immobilizzate}}$$

**Funzione**

Il multiplo indica la garanzia che l'azienda è in grado di fornire ai finanziatori esterni (banche, mercato del capitale).

Una equilibrata gestione dell'area finanziaria, per imprese di tipo prettamente industriale, dovrebbe mantenere questo rapporto pari ad uno, ovvero sarebbe opportuno che il patrimonio netto coprisse interamente le immobilizzazioni: nel caso di Coopsette, il cui core business si identifica nell'area di mercato dello Sviluppo Immobiliare, il dato, seppure inferiore all'unità, assume un connotato di significativa solidità finanziaria, se consideriamo il fatto che le immobilizzazioni in aree e in immobili da alienare vengono considerate per il 50% come investimenti a medio/ lungo termine e non come capitale circolante.





