

COMPETENZA,
PROFESSIONALITÀ,
ATTENZIONE
ALL'EVOLUZIONE
DEL MERCATO
E REATTIVITÀ
ALLE SFIDE
TECNOLOGICHE
EMERGENTI:
SONO INGREDIENTI
INDISPENSABILI
AL SUCCESSO DI
QUALSIASI ATTIVITÀ.
IN PARTICOLARE,
NEL SETTORE
DELLE COSTRUZIONI



Costruzioni generali e ferroviarie **CO.GE.FER**

Per le imprese di costruzioni, l'attitudine ad operare efficacemente è strettamente legata alla capacità del management di sviluppare la struttura organizzativa e operativa dell'azienda di pari passo con l'evolversi di quella del mercato.

È in questa linea che si colloca la crescita di Co.Ge.Fer. (acronimo di "Costruzioni Generali e Ferroviarie"), denominazione che dal 1995 contraddistingue l'originaria "Compagnia Mediterranea Immobiliare", impresa specializzata in scavi e movimento terra fondata nel 1992 che, fino a quel



di Roberto Negri

momento, svolgeva un'attività alquanto ridotta.

Con l'ingresso di nuovi soci e proprietari nell'impresa ha inizio, verso la metà degli anni Novanta, una fase di transizione che, nel giro di circa un anno, porta ad una massiccia riorganizzazione della struttura operativa, finanziaria e amministrativa della società. Società che, in tal modo, acquisisce i lineamenti e le logiche di una vera e propria realtà industriale. Questa tappa si rivelerà fondamentale per la successiva crescita dell'impresa. L'acquisizione, verso la fine del 1996, di importanti commesse nell'ambito della costruzione della linea ferroviaria Alta Velocità Roma-Napoli rappresenta il primo tangibile risultato della nuova impostazione voluta dal management aziendale, nonché il punto d'inizio di un periodo di crescita costante che porta la società ad incrementare il proprio fatturato negli anni successivi.

L'ottenimento dell'Attestazione SOA di Qualificazione all'esecuzione di Lavori Pubblici e il successivo conseguimento della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2000 fanno da corollario a questa fase di sviluppo. Di pari passo, procede l'adeguamento della struttura aziendale, finalizzato a meglio rispondere alle esigenze derivanti da un'operatività estesa nel frattempo a livello nazionale. Un adeguamento che oggi si appresta ad affrontare un ulteriore salto qualitativo e quantitativo.

LE STRATEGIE

Le attuali strategie di sviluppo di Co.Ge.Fer. si esplicano in due differenti direzioni. Sotto un primo profilo, di carattere gestionale, l'obiettivo più prossimo è rappresentato dalla trasformazione dell'azienda in società per azioni; da un punto di vista operativo, invece, è già in atto da tempo una

LE REFERENZE

Co.Ge.Fer. annovera attualmente tra i propri clienti società di notevole importanza, tra cui:

- Autostrade S.p.A.
- ANAS - Ente nazionale per le strade
- Società Italiana per Condotte d'Acqua
- Salini Costruzioni S.p.A.
- Grassetto S.p.A.
- Todini S.p.A.
- Coopsette s.c.a.r.l.
- A.S.G. - Consortile per l'Alta Velocità (composta da Aquater S.p.A., Snamprogetti S.p.A. e Grandi Lavori Fincosit S.p.A.);
- C.A.V.TO.MI. - Consorzio Alta Velocità Torino Milano



progressiva diversificazione delle aree d'intervento (perseguita anche mediante una politica di acquisizione di altre società e compartecipazione in consorzi), con particolare riguardo ad iniziative nel settore immobiliare, in quello commerciale e in quello dei recuperi ambientali.

Pur senza perdere di vista l'originario "core business" dell'impresa, l'edilizia industriale.

Quanto a quest'ultimo aspetto, degno di nota è il dichiarato

obiettivo di affrontare il passaggio, per certi versi delicato, da impresa specializzata in scavi e movimento terra a impresa generale di costruzioni. Delicato perché, oltre a comportare una crescita strutturale, di competenze e risorse umane, è destinato a imporre un consistente adeguamento dei beni strumentali dell'impresa, in primo luogo del suo parco macchine e attrezzature.

Ne abbiamo parlato con Pacifico De Santis, Responsabile del-

l'Ufficio Gare e della Gestione Qualità Co.Ge.Fer. che, oltre a tratteggiare le linee di questo sviluppo, ha aperto un'interessante finestra sulle prospettive future dell'azienda.

IL PARCO MACCHINE

Abbiamo innanzitutto chiesto a De Santis le motivazioni di questa scelta. Ecco la risposta: "La vocazione originaria di Co.Ge.Fer., il movimento terra e lo scavo in galleria, ci ha senza dubbio consentito di raggiungere eccellenti risultati e crescere in dimensioni e competenze. Ciò grazie anche alle numerose collaborazioni che nel corso del tempo abbiamo instaurato con grandi 'general contractor' per opere di notevole rilievo, su tutta l'Alta Velocità ferroviaria. È tuttavia innegabile che l'espansione dell'ambito di attività verso le costruzioni generali ci può permettere di accedere anche a tipologie di lavorazioni che, rispetto al semplice movimento terra, offrono margini di redditività nettamente superiori. Senza contare, poi, il vantaggio di poterci qualificare alle gare d'appalto per opere di qualsiasi tipo e valore, non più nelle vesti di sub-appaltatori, ma in quelle di contraenti generali. Certo questo comporta una revisione di alcune politiche gestionali e, in particolare, un notevole potenziamento del parco macchine e attrezzature, oggi caratterizzato da una composizione finalizzata allo scavo e alla movimentazione. Potenziamento, peraltro, già in corso".

Presupposto indispensabile di questa strategia è, dunque, un'adeguata "campagna acquisti". Operazione che, oltre ad un notevole impegno finanziario, richiede grossa attenzione alle opportunità offerte dal mercato. "Le organizzazioni di vendita, oggi, sono molto più attente di un tempo alle esigenze dell'utilizzatore" - ci conferma De Santis. "Né, del

IL PARCO ATTREZZATURE

- 2 martelli demolitori Montabert (BRV 32, BRV 53 S, BRH 501)
- 3 martelli demolitori Indeco MES (2000-5000-7000)
- 2 martelli demolitori Socomec (SC 1 - SM 9)
- 6 gruppi elettrogeni (Same 3959 50 kVA, Same 80 kW, Man 500 kW, Caterpillar 480 kW, Rolls Royce 280 kW, Mase 3 kW)
- 2 motocompressori Atlas Copco (XA 350, XAS 46)

IL PARCO MACCHINE

- 2 trattori stradali Mercedes Benz
- 1 trattore stradale Iveco Magirus
- 6 tra rimorchi, semirimorchi e carrelloni
- 32 autocarri (Fiat, Iveco, Mercedes Benz, MAN)
- 2 dumper Volvo A 30C 6x6
- 6 escavatori cingolati Caterpillar (345 L, 330B LN, 320B LN, 320C LN)
- 6 escavatori cingolati Fiat Hitachi (270.3, 330 M3, EX 355 EL, 450 LCH, EX 215 ET)
- 1 escavatore cingolato Komatsu PC 130-6k
- 1 escavatore gommato Fiat Hitachi 150 WM
- 5 pale cingolate Caterpillar (953C, 953C B, 963)
- 4 pale gommate Caterpillar (950 GII, 966 FII, 950 F2H)
- 1 pala gommata Fiat Hitachi W 190 FHE
- 1 pala gommata Hitachi LX 210 E
- 6 rulli stradali (Bitelli Tifone, Dynapac 251D e CA 25, 2 Caterpillar CS 563 E, Bomag BW 217 D2)
- 2 livellatrici Caterpillar (12 G, 140 H VHP)
- 2 livellatrici Fiat Allis (FG 85, FG 95)
- 1 minipala gommata Dodici Jobdog DM 424.3 HY
- 2 dozer (Fiat Allis D14, Caterpillar D6 MXLP)
- 1 impianto mobile per misto cementato Flowbeton 250
- 1 impianto di frantumazione e vagliatura inerti Baioni
- 1 impianto mobile di frantumazione e vagliatura inerti Baioni
- 1 impianto mobile di betonaggio Ocmer
- 1 impianto di vagliatura e frantumazione Loro & Parisini
- 1 impianto mobile di frantumazione Hartl Super Trakk
- 2 autocarri con gru Fiat Iveco
- 2 autocarri cisterna (Fiat 40 NC 35A, OM Daino 38)

resto, sono da sottovalutare le numerose occasioni offerte da alcuni canali alternativi. Nel nostro caso, ad esempio, presenziamo costantemente alle aste organizzate all'estero dai maggiori operatori del settore, poiché abbiamo constatato che, pur considerando gli oneri legati a questa modalità d'acquisto (importazione, trasporto, eccetera), in alcuni casi questa soluzione può essere conveniente. Le nostre fonti d'approvvigionamento principale restano naturalmente le organizzazioni di vendita tradizionali che, per giunta, nella nostra zona sono presenti massicciamente e con strutture efficienti".

GLI ACQUISTI

Un'attenta programmazione degli acquisti è alla base di una gestione oculata ed efficiente del parco macchine. E anche in Co.Ge.Fer questa regola aurea è seguita con attenzione. "Programmazione dei lavori ed esigenze specifiche di cantiere - racconta Pacifico De Santis - sono i principali parametri in base ai quali pianifichiamo la nostra politica degli acquisti. Tutto ciò, nel quadro di un più generale obiettivo di fondo che, coerentemente con la nostra intenzione di espanderci verso l'ambito delle costruzioni generali, consiste nel dotarci di almeno una macchina o attrezzatura per ogni segmento e categoria. Se ancor oggi, insomma, protagonisti della nostra flotta sono soprattutto i mezzi d'opera, prevediamo di ampliarne la composizione fino a comprendere attrezzature e impianti quali compressori, gruppi elettrogeni e centrali di betonaggio. Se a questo aggiungiamo che il profilo di attività dei nostri principali interlocutori (ANAS, Società Autostrade, eccetera) prevede una forte delocalizzazione dei cantieri, è facile intuire come



l'allargamento del parco sia un fatto, per così dire, fisiologico. Tanto quanto il suo mantenimento in perfetta efficienza e il costante aggiornamento".

A conferma di ciò, il tasso di ricambio che caratterizza il parco Co.Ge.Fer. è davvero notevole: una vita media, in genere, non superiore ai quattro anni (almeno per le macchine destinate agli utilizzi più impegnativi) e modelli costantemente aggiornati e d'ultima generazione. "Si tratta di una scelta precisa - conferma De Santis - che se anche comporta costi di gestione piuttosto elevati, ci garantisce sempre il massimo delle prestazioni e dell'efficienza in cantiere, una produttività eccellente e un abbattimento radicale dei fermi macchina. Senza contare, peraltro, che anche dal punto di vista economico la maggiore onerosità di questa politica può essere ammortizzata da un'attenta programmazione nell'utilizzo del parco".

TECNOLOGIA INNANZITUTTO!

Oltre che alle valutazioni di carattere economico, la filosofia di gestione Co.Ge.Fer. è improntata ad una spiccata attenzione verso i contenuti tecnologici (e, conseguentemente, l'efficienza e il rendimento) di macchine e attrezzature: "Senza dubbio - afferma De Santis - si tratta di un aspetto che per noi è da sempre prioritario. In altre parole, se riteniamo che l'acquisizione di nuovi modelli ci consenta di ottenere una maggiore produttività in cantiere, questa valutazione è preminente rispetto a qualsiasi altra considerazione.

Né, del resto, potrebbe essere diversamente, dal momento che le tipologie di lavori in cui operiamo sono generalmente molto impegnativi e richiedono il massimo a uomini e mezzi".

Un'attenzione così spiccata alla massima efficienza del parco macchine e attrezzature e alla loro immediata disponibilità spie-

ga in parte anche il motivo per cui il noleggio è, per Co.Ge.Fer., un canale di approvvigionamento secondario: "In linea generale - conferma De Santis - cerchiamo di avere un parco composto per la massima parte da macchine e attrezzature di proprietà, soprattutto per quelle d'utilizzo più frequente, e di fare ricorso al noleggio solo nel caso di urgenze o per interventi molto particolari.

Tutto ciò, non ultimo, anche per motivazioni legate ai tempi di reperibilità della macchina che, in alcuni casi, possono rappresentare un problema non trascurabile, al punto da mettere a rischio la stessa tempistica dei lavori. Per lo stesso motivo ci occupiamo direttamente degli interventi di manutenzione ordinaria, appoggiandoci ai centri d'assistenza del costruttore (peraltro oggi molto efficienti, sia in termini di competenza, sia di rapidità) solo in caso di guasti o rotture particolarmente impegnativi".

