



Imprese

 TeamSystem

 Construction

# Pizzarotti: il controllo di gestione a scala mondiale

Intervista a Ing. Claudio Tenna, Group Controller - Impresa Pizzarotti & C. S.p.A.

**L'IMPRESA PIZZAROTTI & C. S.P.A., FONDATA NEL 1910 COME DITTA INDIVIDUALE DA GINO PIZZAROTTI E TRASFORMATA SUCCESSIVAMENTE NEL 1945 IN SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA PER OPERA DEL GEOM. PIETRO PIZZAROTTI, PADRE DELL'ATTUALE PRESIDENTE CAV. LAVORO PAOLO PIZZAROTTI, È DIVENTATA NEL 1961 SOCIETÀ PER AZIONI CON UN CAPITALE SOCIALE AD OGGI DI 250 MILIONI DI EURO.**

Nel corso degli anni, l'Impresa Pizzarotti & C. è stata protagonista di un'evoluzione continua, e a partire dalla fine degli anni 50 ha consolidato la propria presenza nel settore delle costruzioni e delle grandi opere pubbliche ed infrastrutturali, per conto di enti statali e delle più importanti società private italiane. L'impegno e la capacità di realizzare progetti importanti hanno portato l'impresa ad affermarsi con successo anche all'estero, dove opera in molti paesi da diversi anni.



Il vostro rapporto con TS Construction è avviato da alcuni anni, e si è sviluppato attraverso due fasi. Descriviamo in sintesi l'evoluzione di questo progetto. Il rapporto tra Impresa Pizzarotti e TS Construction nacque nei primi anni 2000 nell'ambito della partecipazione a gare internazionali. In quegli anni l'impresa, storicamente impegnata nel mercato nazionale e in alcuni paesi europei, aveva scelto di aumentare la propria presenza all'estero, da cui la necessità di uno strumento per lo studio di offerte. Fu adottato PV2 ed ebbe inizio la collaborazione tra le aziende. La prima fase iniziò nel 2007 quando fui chiamato a occuparmi del controllo di gestione del gruppo. Mi resi conto che per rispondere alle esigenze delle commesse acquisite spesso in partecipazione con partner e in paesi extraeuropei occorreva dotarsi di un nuovo applicativo. Il software sviluppato internamente per il controllo delle commesse fino ad allora utilizzato nel caso di gestione interna non era stato pensato con queste finalità. Così scelsi di adottare TS Construction CPM. La seconda fase è iniziata solo qualche anno fa, in corrispondenza con la riorganizzazione aziendale del servizio di controllo commesse e la standardizzazione degli strumenti da utilizzare.

**Quali erano le esigenze relative alla prima fase di implementazione di un sistema di gestione di controllo di commessa?**

Sostanzialmente l'esigenza di coprire tutti i casi in cui il software interno non era in grado di operare, ovvero le commesse con gestione amministrativa esterna o interna ma su software diversi da quello utilizzato in Italia, e le commesse in valute diverse dall'euro.

**Quali motivi vi hanno portato quindi alla scelta di TS Construction CPM?**

In primo luogo la rispondenza alle necessità sopra descritte, ovvero la flessibilità di TS Construction Project Management nell'acquisire dati contabili provenienti da qualsiasi sistema, in qualsiasi valuta, registrati secondo qualsiasi piano dei conti, aziendali o di terzi. Quando poi mi accorsi delle potenzialità di TS Construction CPM che potevano essere messe a disposizione delle attività di cantiere fino ad allora svolte mediante semplici fogli di calcolo, non ebbi alcun dubbio e lo scelsi. Mi riferisco in particolare alla redazione dei budget di commessa, alla relativa temporizzazione su programma lavori, alle contabilità attiva e passiva.

## Nella seconda fase, la più recente, il sistema è diventato "centralizzato": quali le esigenze in questo caso?

Sostanzialmente l'esigenza di razionalizzare le licenze e di standardizzare i modelli sviluppati. La prima fase aveva visto il proliferare di licenze stand alone, difficili da tenere aggiornate con le nuove release del software, e di modelli e report differenti paese per paese. Con la seconda fase le licenze sono state centralizzate sul server di sede così da limitarne il numero a favore di un maggior numero di utenti. Oggi la stessa licenza viene utilizzata nello stesso giorno per 8 ore dal controller a Mosca e per altre 8 dal collega a Lima o a New York. Oggi i modelli definiti centralmente dalla sede sono gli stessi in tutti i 15 paesi in cui è attivo il servizio di controllo commessa.

## Come vi ha aiutato TS Construction in questa seconda e più articolata fase?

STR ci ha aiutato con attività di consulenza per la definizione e impostazione dei modelli e attività di formazione dei giovani nuovi controller che ogni anno entrano in impresa.

## Quali erano le criticità da superare passando da un sistema "diffuso" per cantieri a un vero e proprio sistema "centralizzato"?

Le maggiori difficoltà le abbiamo incontrate all'inizio della prima fase, piuttosto che durante la seconda. Come in tutti i processi di innovazione, si incontrano sempre alcune resistenze al cambiamento. Inoltre implementare TS Construction CPM su una commessa richiede un investimento iniziale in termini di risorse e tempo non proprio irrisorio, e questo non era d'aiuto. Quando in seguito si sono iniziati a vedere i primi risultati, è stato tutto più semplice. Con la seconda fase, ormai "il treno era in corsa", era più complicato fermarlo che lasciarlo accelerare ancora.

## La possibilità di lavorare in rete può essere un'importante sviluppo, oltre che per il controllo di commessa, anche per quanto riguarda l'organizzazione interna della vostra struttura e dei processi operativi tra le varie aree d'impresa?

Sì. Come accennato, la seconda fase del processo ha riguardato la riorganizzazione del servizio controllo commesse aziendale di cui la centralizzazione del software è stata parte integrante. Si è passati da un gruppo di poche persone nella sede di Parma che elaboravano dati ricevuti dai cantieri restituendo loro i report di controllo, alla situazione attuale in cui 23 controller che rispondono funzionalmente alla sede centrale, distribuiti in 15 paesi redigono i budget delle commesse presso cui lavorano, applicano la tecnica dell'Earned Value per controllarle, analizzano gli scostamenti. In sintesi forniscono un servizio autonomo rispetto al Management di commessa.



## Quali aspetti, tecnologici ed operativi, di TS Construction CPM ritiene siano fondamentali per le finalità prima descritte?

Alcuni moduli di TS Construction CPM quali preventivazione, preventivi operativi, programmazione lavori e cronoprogramma, registrazioni di cantiere, Pi.Co. sono essenziali per l'attività dei controller. Altri quali la contabilità attiva e la contabilità passiva che non rientrano nell'ambito del servizio che dirigo, rappresentano strumenti a disposizione dei cantieri, utilizzati quando le condizioni contrattuali con i clienti lo consentono e c'è la volontà del management di commessa di utilizzarli. Altrettanto importanti sono le caratteristiche di multilingua e multivaluta del software: sono moduli indispensabili in tutti i casi di commesse in valute differenti dall'euro al di fuori dell'Italia.

## In che modo queste caratteristiche si sono tradotte in vantaggi e miglioramenti nella gestione delle vostre attività?

Oggi abbiamo tra le mani uno strumento che ci consente di fare previsioni economiche e finanziarie accurate, impostarle in base alla strategia realizzativa stabilita dai Project Manager, comparare revisioni di Budget, calcolare fabbisogni di singole risorse, temporizzare quantità valorizzate a costi e ricavi in modo dinamico interfacciando il Budget col programma lavori ecc. Tutto questo con risparmio di risorse e tempo, mantenendo tracciabilità dei dati e la rigosità del calcolo. Come si dice dalle nostre parti "con un filo di gas!".

## Quali caratteristiche giudica particolarmente utili per la sua attività di Controller?

Sicuramente la rispondenza del software alla tecnica dell'Earned Value.

## Quanto è stato importante nella scelta del sistema il know-how di TS Construction nel settore Edile?

Molto, direi fondamentale. A mio parere, la conoscenza del settore Edile ha consentito a TS Construction di approcciare i temi nell'ottica di rispondere a esigenze di cantiere, quindi molto concrete. Ho sempre apprezzato l'onestà intellettuale con cui venivano riconosciuti i margini di miglioramento del programma che abbiamo segnalato nel corso degli anni. In generale ritengo sia stata e sia tuttora una collaborazione proficua per entrambi.

## Dopo alcuni mesi di implementazione del sistema di gestione "centralizzato", quali sono a suo giudizio i principali vantaggi/benefici - gestionali, economici, altro - ottenuti?

Alcuni li ho già menzionati, l'ottimizzazione delle licenze e la standardizzazione dei moduli. Aggiungo l'interscambiabilità dei controller che oggi lavorano tutti con le stesse logiche e i medesimi strumenti. Il che rende i passaggi di consegne tra loro limitati alle specificità della commessa. Non siamo ancora a regime ma ci stiamo lavorando.