



ALFEA NOTIZIE

N. 20 ANNO XI

settembre 2001

**ASSOCIAZIONE LAUREATI
ECONOMIA • ANCONA**

NOTIZIARIO DELL'ASSOCIAZIONE LAUREATI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DI ANCONA • Sede: Facoltà di Economia, Piazzale R. Martelli, 8 – Tel. 071/2207006 – Fax 071/2207146 – e-mail: alfea@posta.econ.unian.it

Massimo Mancini inaugura “Storie di imprese”, un nuovo ciclo di incontri

Nascita ed evoluzione di un gruppo aziendale

Discusso il caso della Meccanica Generale, azienda leader negli stampi

di Sergio Branciarì

Il 5 luglio ALFEA ha avviato un nuovo ciclo di incontri, denominato storie di imprese. L'idea è semplice ma anche stimolante: un imprenditore o un manager raccontano delle vicende importanti, che non solo hanno segnato il cammino dell'impresa, ma che spesso hanno dato un'impronta determinante alla loro vita lavorativa. Alla presentazione segue poi una discussione coi soci ALFEA.

Si è cominciato discutendo il caso Meccanica Generale (MG), un gruppo che opera in prevalenza nel settore degli stampi per materie termoplastiche. A inaugurare questa nuova iniziativa è stato chiamato Massimo Mancini, che ne è l'amministratore delegato, ed è anche un laureato *honoris causa* della facoltà di Economia di Ancona. La vita lavorativa di Massimo Mancini si è interamente spesa in MG: ha 19 anni quando comincia a operarvi a tempo pieno; ora ne ha 49, e da poco ha festeggiato le trenta candeline. Ma la sua iniziazione in azienda, sia pure episodica, avviene prima: risale al periodo scolastico, quando vi trascorre parte delle sue vacanze estive, un po' lavoricchiando, un po' coccolato dallo zio Sauro. Questi è il fondatore dell'impresa: sposato ma senza figli, riversa molte sue premure verso il nipote che nel frattempo studia da perito meccanico. Corre l'anno 1964 quando Sauro Mancini, per primo nelle Marche, dà vita a un'impresa nel settore degli stampi.

L'azienda si costituisce a Jesi, col nome di IMA, e nel 1971, a seguito di una fusione con un'altra impresa, assume l'attuale denominazione. Lo zio, senza discendenti diretti, im-

provvisamente scompare, e Massimo Mancini, da poco entrato stabilmente in azienda, si trova – poco più che diciannovenne – a dover tutelare gli interessi della famiglia all'interno della compagine sociale scaturita dalla fusione. Bisogna fare di necessità virtù, ed eccolo non ancora maggiorenni (fino al 1975 occorrevano 21 anni) chiedere l'emancipazione, occuparsi della funzione commerciale, e girare negli USA e in Europa con l'intento di vendere stampi.

L'azienda cresce, e nel 1976 si trasferisce nei “castelli” di Jesi, a San Paolo, per l'esattezza. Non è un settore facile quello degli stampi: il prodotto realizzato è di solito un pezzo unico, la concorrenza è aspra, i tempi di realizzazione di uno stampo sono di diversi mesi, e una commessa non azzeccata può fiaccare un'impresa ancora piccola, desiderosa di crescere. MG conosce delle difficoltà e nel 1979 va in amministrazione controllata, spesso l'anticamera del fallimento. In amministrazione controllata le banche non concedono più credito, allarmate da future revocatorie; i clienti si fanno sospettosi, temendo che le commesse non possano essere rispettate; e i creditori premono, incuranti delle sorti dell'azienda.

In quel momento, quando sembra che la nave stia per affondare, a Mancini viene affidata la guida dell'azienda. Attua un piano di ristrutturazione a 360 gradi: vende il ramo d'azienda della minuteria meccanica, cerca e trova una nuova compagine sociale che rifinanzia l'impresa, stipula 374 accordi con i creditori per un concordato stragiudiziale, grazie al quale si esce dall'amministrazione

controllata. A 29 anni Mancini si trova così a dirigere un'azienda con poco più di 60 dipendenti e 2,2 miliardi di fatturato.

Gli anni ottanta segnano una svolta. Si può certamente parlare di scelte strategiche azzeccate, ma in questo caso ci pare che valga il seguente slogan: dieci è stata l'intuizione, novanta il sudore, l'impegno quotidiano nel portare avanti con determinazione le nuove idee. Il disegno di fondo che emerge dalla relazione di Mancini è di migliorare a tutto tondo l'azienda, d'innovarla, ma restando fondamentalmente nel suo *core business*. È un miglioramento che si realizza attraverso un processo innovativo che si muove in modo incrementale, giorno dopo giorno, sotto la guida attenta e decisa del nuovo leader. Le aree del miglioramento sono molteplici, e fra loro si crea un circolo virtuoso: riguardano l'industrializzazione dello stampo, il controllo di gestione, le nuove tecnologie di processo, la gestione delle risorse umane, l'impulso nella ricerca, il nuovo rapporto coi clienti.

Gradualmente, MG diventa un'azienda leader, che negli anni '80 e '90 cresce e si afferma. Come spesso accade, realizza la sua crescita anche per linee esterne, dando così vita a un gruppo. Prima acquisisce aziende già esistenti nel settore, poi allarga la sua azione anche in altri ambiti, agendo pure sulla leva degli accordi. Attualmente MG group fattura circa 40 miliardi e dà lavoro a circa 220 dipendenti.

Presentato alla stampa e agli imprenditori il “Laboratorio Azienda Virtuale”

Come gestire l'impresa con un sistema ERP

In Facoltà un'azienda governata da un sistema informativo integrato

di Attilio Mucelli

Il 26 giugno scorso, presso la Facoltà di Economia, è stato presentato alla stampa e ad una rappresentanza di imprenditori marchigiani, il “Laboratorio Azienda Virtuale”, basato su un sistema informatico ERP (En-



All'apertura della presentazione, il Prof. Marco Pacetti, Rettore dell'Università di Ancona, inquadra efficacemente il progetto "Azienda virtuale" nell'ambito del processo di rinnovamento della didattica

terprise Resource Planning) di seconda generazione. L'incontro è iniziato con i saluti e gli auguri del prof. Marco Pacetti, Rettore dell'Università di Ancona, che ha fortemente sostenuto il progetto, sin dalle prime fasi d'avvio. Il prof. Enzo Pesciarelli, Preside della Facoltà di Economia, il prof. Stefano Marsca, e il dr. Massimo Marotta (titolare del corso tenuto nel Laboratorio Azienda Virtuale e che ha già coinvolto i primi 30 studenti) hanno sottolineato più volte che il Progetto Laboratorio Azienda Virtuale (PLAV) nasce dall'esigenza di formare laureati più vicini alle reali esigenze delle imprese.

È sempre più evidente, infatti, che in questi ultimi anni le aziende per competere sul mercato hanno dovuto far leva, contemporaneamente, su fattori quali efficienza, qualità, efficacia, innovatività e flessibilità produttiva. La risposta alle nuove esigenze è stata data attraverso la *gestione per processi*. *Gestire per processi* non vuol dire necessariamente sconvolgere gli assetti organizzativi attuali, implica, invece, uno spostamento del *focus sulle modalità di funzionamento dell'azienda*. In altri termini, *l'organizzazione continua ad essere organizzata per funzioni ma funziona per processi*. Tramite

un approccio alla gestione d'impresa trasversale, ossia basato sui processi intra e interfunzionali che tagliano orizzontalmente le funzioni, si cerca di potenziare la capacità di coordinamento dell'organizzazione, rendendola al

contempo più semplice, per salvaguardare la necessità di flessibilità e dinamicità, e più capace di rispondere adeguatamente e tempestivamente alle esigenze del cliente. In questo contesto, un ruolo di fondamentale importanza è svolto dal sistema informativo aziendale, vale a dire dall'insieme degli elementi che raccolgono, elaborano, scambiano e archiviano i dati con lo scopo di fornire un supporto alle attività aziendali.

L'Università, in quanto formatrice di

zione, il funzionamento di una realtà aziendale complessa. In altre parole, vengono prese in considerazione tutte le principali aree funzionali e vengono compiutamente esaminate le interrelazioni esistenti in modo da sviluppare nei giovani competenze in merito ai processi aziendali e alla gestione integrata d'impresa, attraverso la sperimentazione di modelli didattici innovativi e l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche applicate alla formazione.

Il progetto prevede, tra l'altro, l'utilizzo di un software gestionale integrato (ERP di seconda generazione) che consente l'interattività tra operatore e sistema informativo; si ha, cioè, la possibilità di definire, con diversi livelli di dettaglio, i processi aziendali, di svolgerli ed analizzarli e, infine, di simulare varie operazioni aziendali. L'interattività è realizzata attraverso la capacità dello studente di essere attore dei processi informativi ed operativi, innescando le attività informatiche necessarie a svolgerlo in un contesto completamente guidato ed analizzato.

A differenza di altre esperienze didattiche, lo strumento informatico si

La presentazione, entra nel vivo con l'esposizione delle strategie di comunicazione e diffusione tramite media da parte del responsabile dell'Agenzia "Camera Work"



“operatori dell'impresa”, conscia della portata del cambiamento descritto, deve cercare di creare figure professionali che siano in grado di agire efficacemente nella nuova realtà. Il Progetto Laboratorio Azienda Virtuale consiste nel riprodurre all'interno della Facoltà, in un laboratorio appositamente attrezzato e tale da garantire un adeguato livello di fedeltà e sofisticata-

trasforma da fine a mezzo dell'attività formativa; infatti il software gestionale, così come gli altri *tools* disponibili all'interno del laboratorio, non rappresentano l'oggetto di apprendimento, se non per la conoscenza delle funzionalità necessarie per il suo utilizzo durante l'attività didattica. L'obiettivo fondamentale del corso resta, infatti, quello di svi-

luppate conoscenze di gestione integrata d'impresa, attraverso un approccio per processi e non solamente per funzioni, in modo da poter comprendere le interrelazioni e le interdipendenze tra le varie aree aziendali. La scelta degli strumenti utilizzati è, a questo scopo, secondaria: in merito al software gestionale, ad esempio, sarebbe stato possibile utilizzarne altri. La scelta è caduta su Symix/Frontstep per le sue caratteristiche di innovazione che, come meglio hanno spiegato l'Ing. Tuci e l'Ing. Aversa (manager della società americana Symix), lo rendono particolarmente efficace da un punto di vista didattico.

Nello specifico le caratteristiche del software utilizzato permettono al docente e al discente di modificare, a proprio piacimento, le ipotesi di lavoro e di discutere, analizzare e valutare i risultati ai quali l'impresa giunge adottando una particolare decisione operativa, così come avverrebbe nella discussione in impresa tra un addetto ed un suo superiore, un dirigente, ecc. I risultati ai quali ci si riferisce non sono solamente quelli economici, finanziari e patri-

sabilità delle persone coinvolte nel processo stesso.

In conclusione il prof. Marasca ha ribadito che questo modello didattico innovativo è complementare a quello tradizionale e non sostitutivo. Si vuole cioè creare un operatore che, oltre ad avere competenze specialistiche nella propria area specifica, abbia una buona conoscenza di tutta la catena di attività a monte e a valle, delle relazioni di causa-effetto e delle interrelazioni tra la propria attività e le altre svolte ovunque all'interno dell'azienda. In questo modo si recupera la visione trasversale, si ha immediata percezione dei problemi potenziali generati altrove e si tiene conto dei livelli di efficacia e qualità per qualsiasi transazione interna.

Il progetto è stato coordinato da un Comitato Tecnico Scientifico della facoltà, che ha svolto un lungo lavoro preparatorio per definire il modello d'impresa. Nel modello didattico, infatti, è stata simulata un'azienda manifatturiera elettromeccanica di medie dimensioni (fatturato di circa 100 miliardi e 260 addetti), con produzione *make-to-order* di media serie, ad eccezione di alcuni prodotti *make-to-stock*

amente nei principali canali di vendita (tradizionale, moderna distribuzione, e-commerce), che utilizzi strumenti e filosofie gestionali evoluti quali, a titolo esemplificativo, software gestionale ERP, Just in time, MRP, ecc.). La scelta è ricaduta su questo tipo di realtà in quanto presenta caratteristiche e problematiche sufficientemente generalizzabili e trasferibili ad altri tipi d'impresa ed è particolarmente presente all'interno del tessuto industriale marchigiano.

Per questa azienda è stato formalizzato un piano strategico di medio-lungo termine, con l'analisi del contesto ambientale e competitivo e sono state dettagliatamente definite anche la struttura fisica ed operativa (ad esempio, il lay-out di uno stabilimento produttivo di c.ca 11.000 mq., e i flussi di lavoro relativi ai tre reparti principali esistenti, l'organigramma, il mansionario, ecc.) e la struttura informativa (è stato definito, ad esempio il sistema di controllo *activity based* e la relativa modulare, le distinte base dei prodotti, ecc.). Come traspare chiaramente da questi dati il lavoro com-



Nella fase finale dell'incontro, gli intervenuti, traggono spunto da un semplice caso pratico, per approfondire vari aspetti tecnici del Software "Syte-line" con i responsabili di Symix Italia

moniali, ma riguardano soprattutto gli aspetti più squisitamente tecnici ed operativi. Il software, infatti, rappresenta la base sulla quale sono residenti, in forma grafica, tutti i processi e rende così possibile la conoscenza, a tutti i componenti della struttura organizzativa, sia di come devono essere svolti i compiti all'interno dei processi sia delle respon-

(l'azienda realizza 6 famiglie di prodotti, e all'interno di ciascuna famiglia vi sono numerose versioni e varianti). L'azienda opera in un mercato globale estremamente competitivo ed è fortemente orientata all'export (80% di fatturato). Affinché lo studente possa sperimentare il più ampio range di situazioni gestionali, è stato previsto che l'azienda sia presente contemporaneamente

più è stato rilevante, e il livello di dettaglio raggiunto è stato elevato proprio per permettere agli studenti di operare con uno strumento che fosse il più possibile aderente alla realtà d'impresa.

Al tempo stesso anche i primi risultati sono fortemente incoraggianti.

Gli studenti che hanno frequentato il corso si sono dichiarati molto soddisfatti dell'esperienza svolta e hanno affermato di aver effettivamente verificato come la gestione delle relazioni interne, possa contribuire a migliorare le performance economiche e finanziarie del sistema aziendale.

Con le sue riflessioni, Michela fornisce consigli utili alle matricole

Il primo anno a Economia: come affrontarlo

Abbiamo chiesto a uno studente di fare il punto della sua esperienza

di Michela Pasqualini

Per un ragazzo proveniente dalle scuole medie superiori, il primo anno di università può non essere facile. Davanti a sé trova una realtà profondamente diversa rispetto a quella con cui era solito rapportarsi; una realtà diversa sotto molti punti di vista: l'organizzazione delle lezioni, il rapporto con i docenti e molti altri aspetti che trovo inutile elencare.

Secondo me ciò che potrebbe mettere in difficoltà una matricola è, innanzitutto, l'obbligo di dover sostenere degli esami alla fine di ogni semestre, senza più trovarsi di fronte a periodiche prove di verifica, che invece imponevano allo studente di applicarsi in modo continuo e costante. A mio parere – ma penso che molti concorderanno con me – la preparazione di un esame richiede infatti un elevato grado di responsabilità, in quanto, mancando i controlli sistematici dei docenti, lo studente tende inevitabilmente a “rilassarsi”, convincendosi di avere comunque molto tempo davanti per completare il suo studio. Un'altra importante prerogativa che la realtà universitaria impone di avere è la capacità organizzativa, il saper gestire in modo fruttuoso il tempo a disposizione, in modo da riuscire a terminare il proprio lavoro nel tempo stabilito, cercando di raggiungere buoni risultati: questa è poi la stessa logica presente nel mondo del lavoro, e per questo trovo estremamente importante riuscire ad entrare il prima possibile in quest'ordine di idee.

Una comune difficoltà, che generalmente uno studente incontra, specie se iscritto al primo anno, come nel mio caso, sta nel riuscire ad integrarsi all'interno dell'università stessa, un ambiente totalmente nuovo, le cui caratteristiche sono sconosciute ad un ragazzo proveniente dalle scuole superiori. A questo proposito ritengo che, per facilitare e accelerare il più possibile questo passaggio

obbligato, sia importante per lo studente seguire costantemente le lezioni e al tempo stesso organizzare, sulla base di queste, lo studio personale, in modo tale da abituarsi al nuovo ambiente, partecipandovi attivamente. Di fondamentale importanza penso sia recarsi ai ricevimenti dei professori, durante i quali è possibile chiarire eventuali dubbi o discutere su possibili questioni che possono nascere da qualcosa che si è detto a lezione o da una lettura individuale, ma non solo: consiglieri caldamente di usufruire anche delle valide strutture messe a disposizione dalla facoltà, quali la biblioteca, il laboratorio informatico, e il CLAD per la lingua straniera, che nella nostra società sta diventando una prerogativa indispensabile per poter entrare nel mondo del lavoro.

In generale, però, ritengo che per ridurre al minimo i problemi legati alla realtà universitaria sia fondamentale scegliere da subito la facoltà “giusta”, quella più adatta alle proprie aspirazioni, alle proprie attitudini e che, soprattutto, riesca a soddisfare le aspettative della persona: per questo penso sia molto importante ricevere delle esaurienti informazioni sul mondo universitario, prima ancora di intraprendere questa strada, che si rivelerà poi decisiva per il proprio futuro. Sono frequenti infatti i casi in cui studenti iscritti al primo o al secondo anno si rendono conto di non aver fatto la scelta più adeguata alle loro capacità e alle loro passioni, perdendo però in questo modo degli anni preziosi.

Parlando con cognizione di causa, posso però affermare che le difficoltà che uno studente può incontrare nell'intraprendere un corso di studi universitario possono essere brillantemente superate applicandosi costantemente nel proprio lavoro, imparando ad organizzare il tempo a disposizione in maniera razionale, in modo da evitare inutili perdite di tempo che possano rallentare la pro-

pria preparazione; ma soprattutto cercando di non scoraggiarsi mai davanti ai primi ostacoli, che, specialmente all'inizio, sono molti: agendo in questo modo sarà sicuramente più semplice riuscire ad entrare nei “meccanismi” dell'università e superare con successo gli esami.

Come si diventa soci ALFEA

La quota annuale di iscrizione all'ALFEA è di Lire 70.000 .

Si può effettuare l'iscrizione biennale a Lire 100.000 .

Per i neolaureati la quota di iscrizione è ridotta a Lire 30.000 .

Le quote possono essere versate nei seguenti modi:

- bollettino c/c postale n. 13681606 intestato ad ALFEA, piazzale Martelli, 8, 60121 Ancona;
- bonifico c/c bancario n. 08014264, ABI 5308, CAB 2684, c/o Banca Popolare di Ancona, Agenzia Ancona 1, Corso Stamira 16, Ancona