

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
Dipartimento di Economia Marco Biagi

Corso di laurea in Economia Aziendale

RELAZIONE DI STAGE PRESSO DIERRE S.p.A.

Relatore:

Prof. Paolo Silvestri

Tesi di Laurea di:

Andrea Balestrazzi

Anno Accademico 2016-2017

INDICE

Capitolo 1 – Gruppo Dierre

1.1 Nascita del Gruppo Dierre e cenni storici.....	3
1.2 Filiali e fusione.....	7
1.3 Collocazione del Gruppo Dierre sul mercato	9
1.4 La struttura della capogruppo Dierre S.p.A.....	12

Capitolo 2 – Settore amministrativo

2.1 Descrizione della struttura del settore amministrativo: struttura e funzioni principali	17
2.2 Attività svolte durante il tirocinio	18

Capitolo 3 – Osservazioni finali

3.1 Capacità e conoscenze apprese	21
3.2 Conclusioni	22

Bibliografia	27
--------------------	----

Sitografia	27
------------------	----

Capitolo 1 – Gruppo Dierre

1.1 Nascita del Gruppo Dierre e cenni storici

Le origini del Gruppo Dierre risalgono al 1997 con la nascita dell'allora Dierre S.r.l. situata a Fiorano in provincia di Modena. Originariamente l'azienda modenese, fondata da Giuseppe Rubbiani, era specializzata nella progettazione e nella produzione di profili strutturali in alluminio. In breve tempo si è affermata nel mercato italiano anche per la creazione di protezioni modulari, sistemi perimetrali antinfortunistici, guide lineari e nastri trasportatori dedicati a qualsiasi settore dell'industria manifatturiera.

La solidità dell'azienda unita ad un'attenta gestione e ad un preciso piano industriale di sviluppo le hanno permesso di ampliare i propri orizzonti e affermarsi prima nel mercato nazionale e successivamente anche in quello internazionale. In pochi anni il gruppo si è allargato notevolmente espandendo il proprio raggio d'azione anche all'estero. Dal 2009 ad oggi l'azienda ha modificato in modo deciso la sua struttura, elevando il marchio Dierre tra i leader nel proprio settore.

Nel 2009 viene acquisita l'azienda bolognese Macap S.r.l., che produce protezioni modulari. Solo due anni più tardi, nel 2011, il processo di ampliamento dell'azienda continua: nascono così le prime due filiali del Gruppo: Dierre Toscana S.r.l. con sede a Oste Montemurlo in provincia di Prato e Dierre Decatech S.r.l. a Borgoricco in provincia di Padova. Entrambe sono specializzate nella progettazione e nello sviluppo di soluzioni tecnologiche a sostegno della produzione industriale. Questo intenso processo di espansione strutturale continua nel 2013 quando viene costituita Dierre Motion S.r.l., con sede produttiva ad Argelato in provincia di Bologna. Anche in questo caso l'obiettivo è di creare prodotti in grado di facilitare e velocizzare i processi produttivi nell'automazione.

Nel 2014 si giunge ad un momento molto importante per lo sviluppo dell'azienda con la nascita in Germania della Dierre Technology GmbH, filiale commerciale con sede a Donaueschingen, Stoccarda.

Nel 2016 Dierre diventa Società per Azioni e aumenta il capitale sociale grazie all'ingresso del fondo di private equity Gradiente SGR. Il mercato in continua

evoluzione, richiede innovazioni nel campo della produzione e proprio per questo motivo nasce Dierre Robotics S.r.l., azienda dedicata alla progettazione di robot di alta precisione con sede operativa a Corte Tegge, in provincia di Reggio Emilia. L'azienda impiega professionisti altamente specializzati allo scopo di rimarcare la sua posizione rilevante nel settore.

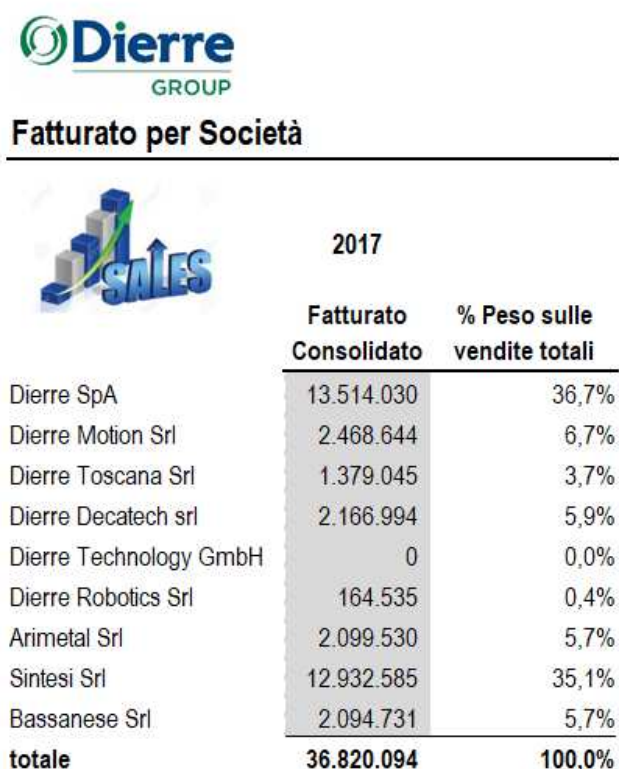
Nel 2017 viene acquisito il 100% di Ari Metal S.r.l., con sede produttiva a Dolzago in provincia di Lecco, che entra così a far parte del Gruppo Dierre. Nello stesso anno la società rileva l'80% di Sintesi S.p.A. Quest'ultima, con sede a Padova, è un'azienda leader nel settore dell'insonorizzazione industriale, specializzata nella costruzione di sistemi di protezione e postazioni operatore per il settore "machinery" e dell'impiantistica industriale. Sempre nel 2017 la controllata Dierre Decatech S.r.l., specializzata in progettazione, sviluppo e commercializzazione di soluzioni tecnologiche a corredo della produzione industriale, rileva la Bassanese Protezioni Antinfortunistiche S.r.l., attiva nel medesimo settore industriale.

In poco meno di 20 anni di vita, l'azienda, che nel frattempo ha mantenuto la sede legale a Spezzano, ha dato luogo ad una crescita esponenziale di dati importanti come il fatturato consolidato di gruppo e il numero dei dipendenti. Dall'anno di fondazione ad oggi, i dipendenti sono passati da 2 a 230. Un altro incremento si è verificato per quanto concerne il fatturato consolidato, che è passando dai 200 mila euro del 1997 ai 36 milioni di euro del 2017. È importante sottolineare inoltre che ogni azienda contribuisce con la propria percentuale alla formazione del fatturato di gruppo. Dalla *Figura 1*, si può notare infatti come il peso sulle vendite totali di Dierre S.p.A. e Sintesi S.r.l. è notevolmente più elevato rispetto a quello delle altre aziende del gruppo che contribuiscono in forma minore alla composizione del fatturato della società.

Un altro elemento importante è la crescita che il gruppo ha attuato nel 2017, dove il fatturato raddoppia rispetto all'anno precedente. I motivi di questo incremento vanno ricercati soprattutto nella minuziosa attenzione rivolta ad ogni particolare, nella professionalità del fondatore oltre che all'efficienza dell'intero gruppo. Certamente, l'ottimo andamento dell'azienda dal punto di vista dei profitti ha permesso di consolidare il fatturato e di ottenere di conseguenza anche l'incremento del numero dei dipendenti. È importante tuttavia sottolineare che la crescita di questi dati è, in parte,

dovuta anche all'incorporazione e all'acquisizione nel gruppo di varie aziende. L'imprenditore Giuseppe Rubbiani, ha saputo trasformare una piccola realtà in un grande Gruppo internazionale. Coraggio imprenditoriale, spinta all'innovazione, intuizione e grande attenzione alle risorse umane sono la chiave del suo successo.

Figura 1 - Divisione del fatturato per ogni singola azienda del Gruppo Dierre (2017)



Il costante ampliamento dei servizi offerti è frutto di un preciso piano industriale di sviluppo. Il vero motore di tutto ciò è l'attenzione rivolta al miglioramento delle competenze umane e alla ricerca di prodotti innovativi. Un esempio pratico è sicuramente il passaggio, in circa 20 anni di vita, dalla sola produzione di profilati in alluminio alla più moderna fabbricazione di robot industriali. Ad avvalorare tutto questo si aggiunge il consolidamento del portafoglio clienti grazie allo sviluppo di soluzioni tecnologiche altamente personalizzate. Segno tangibile della crescita del gruppo è l'aumento di collaboratori. L'esponentiale crescita che l'azienda ha attuato negli ultimi

anni, testimoniata dall'incremento dei collaboratori e del fatturato, è segno di una società solida, affidabile, e trasparente. Appare chiaro quindi che il Gruppo Dierre è aperto alle innovazioni e interessato al costante miglioramento nell'utilizzo delle risorse umane oltre che alla più efficiente organizzazione aziendale.

Riassumendo, la struttura del gruppo è quindi articolata in 6 aziende con sedi differenti e distribuite in Italia e all'estero. La sede principale risulta Dierre, dal 2016 diventata società per azioni, che ha poi incorporato Dierre Motion S.r.l. e Ari Metal S.r.l. A fianco della capogruppo ci sono Dierre Toscana S.r.l., Dierre Decatech S.r.l. Dierre Technology GmbH, Dierre Robotics S.r.l. e Sintesi S.p.A. (*Figura 2*).

Figura 2 - Principali tappe dell'evoluzione del gruppo Dierre (1997-2017)

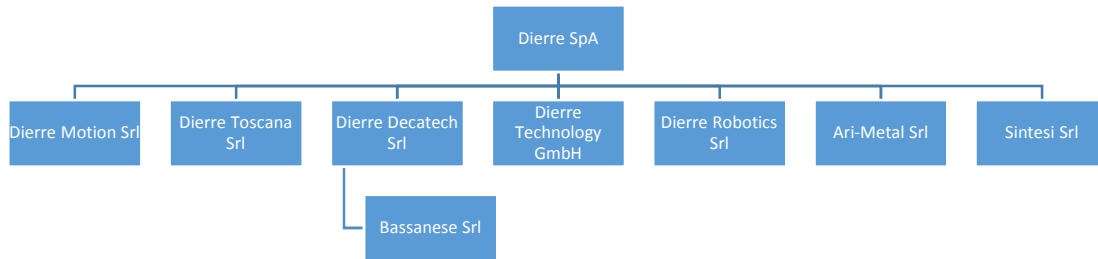
1997	• Viene fondata Dierre S.r.l.
2009	• Viene acquisita Macap S.r.l.
2011	• Nasce Dierre Toscana S.r.l. • Nasce Dierre Decatech S.r.l.
2013	• Nasce Dierre Motion S.r.l.
2014	• Nasce Dierre Technology GmbH
2016	• Dierre diventa Società per Azioni • Nasce Dierre Robotics S.r.l.
2017	• Dierre acquista il 100% della società Ari Metal S.r.l. • Dierre S.p.A. rileva l'80% delle azioni di Sintesi S.p.A. • Dierre Decatech S.r.l. rileva il 100% di Bassanese S.r.l. • Dierre S.p.a, con atto di fusione, incorpora Ari Metal S.r.l. e Dierre Motion S.r.l. • La controllata Dierre Decatech S.r.l, con atto di fusione, incorpora Bassanese S.r.l.

1.2 Filiali e fusione

Come sottolineato anche nel paragrafo precedente, la struttura di Dierre ha subito grandi trasformazioni nel corso del tempo. In pochi anni l'azienda ha ampliato le sue dimensioni costituendo nuove società e inglobandone altre. E' ragionevole pensare che il cambiamento più corposo sia stato affrontato dopo l'atto di fusione del dicembre 2017. Dalla medesima data, le operazioni delle società incorporate sono state imputate al bilancio della Dierre S.p.A. Gli effetti giuridici dell'atto, quindi l'efficacia nei confronti dei terzi (clienti, fornitori, banche, ecc...) decorrono dal 01-01-2018, mentre quelli fiscali e contabili hanno efficacia retroattiva dall'01-01-2017 al 31-12-2017. Generalmente, con il termine fusione si indica l'operazione mediante la quale due o più società si uniscono formandone una sola. Fondamentalmente esistono 2 tipi di fusione: la fusione propria e quella per incorporazione. La prima prevede l'unione di due o più società, in una nuova che sarà la risultante della fusione. La seconda invece prevede che una o più società vengano conglobate in un'altra già esistente: l'incorporante. Con la fusione non si ha né l'estinzione, né la creazione di soggetti giuridici, ma solo una modificazione dell'atto costitutivo al fine di consentire la prosecuzione dei rapporti sociali nel limite del nuovo assetto contrattuale.

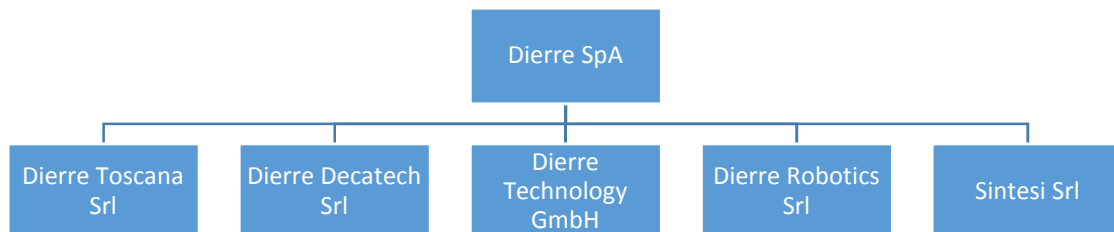
Nel caso del gruppo Dierre si è verificata una fusione per incorporazione dove la Dierre S.p.A. di Spezzano, la sede principale del gruppo, ha incorporato Dierre Motion S.r.l. e Ari Metal S.r.l. L'incorporante è la società storica, nonché il vero fiore all'occhiello del gruppo. Macap S.r.l. è l'originaria filiale di Bologna, che si occupa della produzione di protezioni modulari, mentre Ari Metal S.r.l. è specializzata nella fabbricazione di profilati. Infine Dierre Motion S.r.l. produce guide lineari e soluzioni tecnologiche complete a corredo della produzione, progettate per facilitare e velocizzare i processi produttivi nell'automazione. La produzione flessibile e innovativa rappresenta la soluzione vincente dell'impresa che le ha permesso di consolidare sempre di più la propria posizione nel mercato. L'ingresso dell'azienda nel Gruppo Dierre, avvenuto nel 2013, è stato il punto d'inizio di una serie di azioni migliorative del processo produttivo. L'innovazione dei processi produttivi, il severo collaudo della componentistica, l'utilizzo di materiali di alta qualità e le partnership con i costruttori di componentistica di marca primaria ha permesso di poter proporre prodotti di alta qualità a prezzi competitivi.

Figura 3 - Struttura del gruppo Dierre ante-fusione



Come si può notare, nel periodo precedente la fusione, il gruppo era composto da 8 aziende controllate dalla Dierre S.p.A., dopo il 2017 invece il numero delle aziende si riduce a 5 sempre sotto il controllo diretto della capogruppo.

Figura 4 - Struttura del gruppo Dierre post-fusione



Oggi Dierre presenta una struttura caratterizzata da diverse aziende che contribuiscono alla forza e alla stabilità del gruppo. Gruppo che, come si nota anche dai dati riguardanti il fatturato, sta crescendo in Italia e in Europa attraverso l'attivazione di filiali operative e commerciali. Dierre S.p.A. è quindi affiancata da Dierre Decatech S.r.l., Dierre Technology S.r.l., Dierre Robotics S.r.l., Dierre Toscana S.r.l. e Sintesi S.p.A. Decatech S.r.l., con sede a Borgoricco in provincia di Padova, progetta e realizza sistemi modulari per il lavoro, risultando partner importante per i grandi produttori di macchinari e impianti. Oltre a creare protezioni in alluminio, realizza nastri trasportatori, strutture statiche o con applicazioni di guide lineari, banchi di lavoro e pareti divisorie. Un'altra forza del gruppo risulta essere Dierre Technology GmbH. Essa sorge in Germania e

rappresenta la sede extranazionale del gruppo, questo permette di proporre i prodotti dell'impresa anche ad un mercato estero. Rivolgersi ad un mercato estero comporta certamente un grande sforzo dal punto di vista organizzativo ma, se gestito nel modo corretto, fornisce la possibilità di consolidare la propria leadership. Un ulteriore salto di qualità viene fatto con la nascita di Dierre Robotics S.r.l., con sede a Reggio Emilia. La progettazione, la produzione, la commercializzazione e l'installazione di robot cartesiani e antropomorfi sono i segni caratteristici di questa impresa. La collaborazione dell'azienda con selezionati istituti universitari su specifiche materie di studio e il confronto con le migliori imprese di consulenza in campo software, sono i fattori che contribuiscono a rendere Dierre Robotics S.r.l. uno dei capisaldi dell'intero gruppo. Infine troviamo Dierre Toscana S.r.l. e Sintesi S.p.A. La prima rappresenta una filiale di riferimento per la creazione e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche a sostegno della produzione industriale. Sintesi invece si occupa dell'insonorizzazione nel campo dell'industria, fornendo un importante contributo al fatturato del gruppo.

Dal confronto della *Figura 3* con la *Figura 4*, che mostrano la struttura del Gruppo Dierre rispettivamente nel periodo precedente e seguente la fusione, appaiono chiare le differenze dell'assetto organizzativo dell'azienda derivanti da questa decisione.

1.3 Collocazione del Gruppo Dierre sul mercato

Dai paragrafi precedenti emerge come il gruppo Dierre ha saputo rinnovarsi creando una rete di società solide per qualità ed eccellenza, che le hanno permesso di consolidare il proprio brand sia in Italia che in Europa. Il gruppo si occupa della progettazione, dello sviluppo e della vendita di soluzioni tecnologiche a sostegno della produzione industriale. In particolare, ogni azienda è specializzata in un determinato settore. Iniziando dalla fabbricazione di profili strutturali in alluminio, protezioni modulari, sistemi perimetrali antinfortunistici della Dierre S.p.A., passando per Sintesi S.p.A., azienda leader nel settore dell'insonorizzazione industriale, fino ad arrivare all'approdo nel mondo tecnologico e competitivo della robotica con Dierre Robotics S.r.l.

La varietà di prodotti venduti dal Gruppo Dierre può essere riassunta in 10 diverse categorie: profili in alluminio, accessori per sistemi modulari, materie plastiche, protezioni, nastri, guide, prestazioni di servizi, insonorizzazioni industriali, postazioni operatore mobili e control room, altre. Come mostra la *Figura 5*, nell'anno 2017 i ricavi del Gruppo sono derivati per il 47% dalla vendita di protezioni, che risultano essere il vero prodotto in cui il gruppo è specializzato. Notevole è anche la vendita di profili in alluminio che si conferma come la seconda categoria di prodotti più venduta con il 13% dei ricavi nel 2017. Un altro dato che emerge è l'11% dei ricavi derivanti dalle insonorizzazioni industriali prodotte esclusivamente dalla Sintesi S.p.A. che si conferma, quindi, un grande punto di forza per l'intero gruppo.

Dopo aver compreso la varietà di prodotti che Dierre offre, è importante inquadrare l'area geografica di mercato a cui l'azienda si rivolge. Analizzando i dati delle vendite appare evidente che Dierre offre i propri prodotti principalmente al mercato nazionale. Circa l'88% delle vendite è destinato all'Italia, mentre il restante 12% è rivolto all'estero (percentuale consolidata anche grazie alla nascita di Dierre Technology GmbH con sede in Germania). Questi risultati sono strettamente collegati alla struttura dell'azienda che distribuisce le proprie filiali quasi esclusivamente nel territorio italiano. Ciò sottolinea ancora una volta, la forte impronta rivolta al mercato nazionale pur mantenendo una significativa attenzione anche al mercato d'oltreoconfine. L'obiettivo del gruppo è quindi basato su due aspetti rilevanti. Il primo atto al miglioramento e alla diversificazione sempre maggiore dei propri prodotti, il secondo destinato al tentativo di porre le basi per una tenace incursione verso mercati esteri. Appare evidente che ampliare la propria gamma di prodotti può rappresentare un forte vantaggio per un'azienda come la Dierre.

Figura 5 – Percentuale dei ricavi divisi per tipologia (2017)



Ampliare la propria offerta e farlo, espandendo il proprio raggio d'azione anche nel mercato estero, ha permesso al Gruppo di ottenere un costante aumento di clienti e quindi un maggior numero di vendite. Oggigiorno, per affermarsi in modo deciso nel mercato, è necessario essere all'avanguardia sia dal punto di vista organizzativo che da quello della produzione. Proprio per questo motivo, il Gruppo fornisce prodotti che contribuiscono in modo significativo al miglioramento della sicurezza delle macchine industriali seguendo un percorso di continua innovazione qualitativa e tecnologica. Il

tutto avviene sempre nel pieno rispetto dei principi fondamentali nei quali l'azienda crede fortemente. Essi sono:

- L'onestà nei rapporti con clienti, fornitori e terzi;
- Il rispetto reciproco in tutte le attività svolte dalla società;
- La trasparenza nei rapporti di ogni tipo: tutte le operazioni e le transazioni devono essere correttamente registrate, autorizzate, legittimate e verificate, nel rispetto dei requisiti della normativa in materia di trattamento dei dati riservati;
- Verificabilità di tutte le attività, che sono i processi di decisione, autorizzazione e realizzazione;
- Riservatezza delle informazioni in possesso della società e del loro trattamento.

In conseguenza di ciò, appare chiaro che il gruppo Dierre ha saputo offrire i propri prodotti mantenendo un buon rapporto con il cliente e sempre nel pieno rispetto dei principi fondamentali del codice etico aziendale. Dierre è perciò una realtà dinamica, attenta al rapporto con i consumatori, disponibile alle evoluzioni del mercato e sempre proiettata al potenziamento delle proprie capacità.

1.4 La struttura della capogruppo Dierre S.p.A.

Analizzando in modo specifico la Dierre S.p.A. appare chiaro che l'intero gruppo miri all'avanguardia e alla massima efficienza di produzione. Strutturalmente viene rispecchiata la classica organizzazione di molte aziende collocate nel medesimo settore. Le attività vengono svolte da vari uffici, addetti a specifiche mansioni, sempre supervisionati dalla direzione. Ogni singolo reparto dell'azienda contribuisce in modo sostanziale al funzionamento della stessa. L'organizzazione aziendale del Gruppo si sviluppa secondo una divisione in enti centrali, quali: area tecnica, amministrativa, commerciale, marketing, EDP, gestione del personale e sicurezza. Esiste poi una reception che indirizza le chiamate alle varie aree di lavoro. Infine, per quanto riguarda l'area di produzione, è presente l'officina con i magazzini per la ricezione e il deposito delle merci. L'ordine del cliente viene gestito dall'area commerciale, in particolare dai corrispondenti commerciali che si occupano anche della fatturazione attiva. Funzionari

interni e agenti esterni invece svolgono le funzioni della vendita del prodotto e gestiscono i rapporti con i clienti. L'operato di quest'ultimi viene supervisionato dal responsabile commerciale che mantiene anche le relazioni tra venditori e acquirenti. L'ufficio acquisti/fornitori si occupa invece di inviare gli ordini di acquisto ai vari fornitori oltre che svolgere mansioni di registrazione fatture dei prodotti oggetto della produzione (materie prime, semilavorati e finiti).

La società Dierre risulta essere all'avanguardia attuando un modello di produzione basato su un sistema molto tecnologico. Come si è potuto notare, tutto ha inizio con la richiesta del cliente, è proprio questo infatti l'input principale dal quale prendono vita la maggior parte dei prodotti di Dierre S.p.A. Una volta ricevuto, l'ordine passa all'ufficio tecnico dove si provvede, nel minor tempo possibile, alla elaborazione del progetto. Il tutto avviene in modo telematico tramite apposito programma grafico, grazie al quale si procede alla rappresentazione a computer dell'ordine richiesto dal cliente. Appare chiaro che la lavorazione avviene quasi esclusivamente su richiesta precisa dell'acquirente, quindi su misura. A questo punto ha inizio la vera e propria lavorazione del prodotto. Basandosi sul disegno creato nell'ufficio tecnico, gli operatori iniziano il processo di produzione. La materia prima viene lavorata tramite macchinari di grande tecnologia guidati dal personale qualificato. Inizialmente si ha il taglio su misura dei profilati, tutto rigorosamente attinente al disegno tecnico. Il taglio avviene in una postazione specifica tramite macchinari appositi che permettono di svolgere l'operazione con estrema precisione. In seguito avviene la foratura dei profilati. Questa fase permette di creare i fori sul pezzo necessari al montaggio finale. Si giunge poi alla fase dell'assemblaggio durante la quale prende effettivamente forma il prodotto finale. Il personale addetto a questa fase si occupa di ricevere i pezzi lavorati e di assemblarli nel modo corretto, controllando la funzionalità di ciò che si è creato e la sua effettiva efficienza. A questo punto il prodotto è ultimato, viene così destinato alla fase dell'imballaggio e quindi alla consegna finale. L'intero processo di produzione viene sostenuto, oltre che dai macchinari specifici di lavorazione, anche dalla presenza di due magazzini, uno classico e l'altro automatico permettendo così ottimizzazioni nei tempi di lavoro e risparmi di spazio non indifferenti. Tutte le operazioni sono collegate in modo telematico, le une alle altre e al centro di verifica. Questo fa sì che ogni singolo operatore possa lavorare con il massimo supporto possibile, fornendo

contemporaneamente informazioni all'ufficio di controllo. Ciò permette di osservare i tempi di lavorazione di ogni singola fase e controllare l'andamento della produzione. In questo modo, i responsabili sono a conoscenza esattamente di quanto "costa" in termini di tempo ogni singola fase del lavoro.

Dopo aver analizzato i processi di creazione del prodotto, è importante sottolineare l'attività svolta dagli uffici di gestione. L'ufficio marketing si occupa dell'insieme delle attività destinate alla cura del brand e alla pubblicità aziendale. L'ufficio EDP, in collaborazione con uno studio esterno, si occupa delle problematiche sul programma gestionale. L'ufficio personale, invece, tratta principalmente le questioni legate ai dipendenti dell'azienda e controlla le paghe che vengono elaborate da uno studio esterno alla ditta. Successivamente troviamo l'ufficio amministrativo-finanza-controllo (AFC) che documenta e registra ogni movimento contabile aziendale, gestisce il processo di contabilità garantendo il rispetto delle procedure e degli adempimenti fiscali-tributari, elabora e redige il bilancio di previsione, la contabilità analitica e i collegamenti con la contabilità generale. Il gruppo Dierre è molto attento anche alla sicurezza sul lavoro e per questo è presente un ufficio dedicato appositamente a questo scopo. Il rispetto delle leggi 626, 231 del codice civile e la massima sicurezza in generale sul lavoro, sono obiettivi perseguiti in modo esemplare dalla società.

In seguito all'analisi dell'intera organizzazione del lavoro all'interno della Dierre S.p.A., appare evidente che lo stretto rapporto di comunicazione tra officina, magazzino, uffici e direzione è altamente vantaggioso in termini di efficienza, in quanto permette di diminuire i tempi e i costi di produzione. La struttura della capogruppo ha subito profondi mutamenti nel corso degli anni. In particolare, un cambiamento rilevante è avvenuto nel 2017 nel quale si sono verificati importanti e ingenti ristrutturazioni all'interno degli stabilimenti con l'inserimento di macchine moderne per aumentare la propria capacità produttiva. Inoltre è stata portata a termine una importante ristrutturazione che ha coinvolto sia la produzione che i settori tecnico, commerciale e amministrativo della capogruppo. Come anticipato in precedenza, sono state acquistate e installate nuove macchine in tutte le sedi operative del gruppo, magazzini automatici verticali per l'ottimizzazione della gestione del magazzino in termini di spazio e tempo e nuovi centri di lavoro con tecnologia CAD CAM innovativa 4.0. Essi sono stati integrati allo scopo di generare precisione su molteplici tipologie di profili in alluminio.

Sono stati, altresì, installati nuovi pantografi per la lavorazione di materie plastiche presenti nelle protezioni perimetrali a vista. Le macchine permettono di eseguire lavorazioni prive di errori in modo da essere competitivi sia per quanto riguarda la riduzione dei tempi di lavorazione che dei costi. La perfetta integrazione delle componenti meccaniche e dei sistemi informatici sviluppati in tutte le aziende del Gruppo Dierre ha permesso un controllo diretto sulla produzione e una virata decisa verso l'Industria 4.0.

Capitolo 2 – Settore amministrativo

La struttura interna di un'azienda è molto importante ai fini dell'effettivo funzionamento della stessa. La gestione e la distribuzione del lavoro devono essere organizzati in modo preciso allo scopo di garantire all'impresa la massima efficienza sotto tutti i punti di vista; dalla produzione fino al rapporto con il cliente. Ogni singolo ufficio nel quale l'azienda è suddivisa ha un compito mirato. Poter destinare ogni attività ad uno specifico settore permette di suddividere il lavoro e svolgerlo nel modo più veloce ed efficiente possibile. Nel corso del periodo di stage mi è stato possibile osservare più da vicino due uffici di grande importanza all'interno dell'azienda: L'ufficio commerciale e quello amministrativo. Il primo è rivolto alla vendita e alla gestione delle relazioni con i clienti, mentre il secondo si occupa della gestione e del controllo dei movimenti economici e finanziari. È proprio in quest'ultimo settore che ho trascorso più tempo. Ho osservato più da vicino le attività svolte e ho sviluppato conoscenze amministrative e di contabilità generale attraverso l'affiancamento al personale specializzato. Tutti i servizi amministrativi, contabili e finanziari di un'azienda sono trattati dall'ufficio amministrativo. Questo settore dell'azienda ha dunque un ruolo di primo piano, sia per quanto riguarda l'aspetto contabile che per quanto concerne quello finanziario.

2.1 Descrizione della struttura del settore amministrativo: struttura e funzioni principali

In un ambiente aziendale, è importante avere costantemente la visione completa sull'andamento dell'impresa. Possedere dati certi riguardo le entrate e le uscite di cassa, la posizione finanziaria netta e la situazione contabile aggiornata è essenziale per poter gestire in modo corretto l'intera azienda. Nell'azienda Dierre S.p.A., tutto ciò viene gestito dall'ufficio amministrazione-finanza-controllo (AFC) che svolge varie mansioni tra cui la gestione delle banche, la registrazione di fatture fornitori relative ai servizi, tutte le registrazioni contabili in genere, fino alla stesura e redazione del bilancio d'esercizio avvalendosi, anche della consulenza di uno studio esterno. L'attività

finanziaria è rivolta a gestire i movimenti di entrata e uscita giornalieri con l'utilizzo di un home banking che permette di interfacciarsi con i vari istituti di credito. L'azienda dispone, inoltre, di un efficiente programma finanziario che garantisce la gestione di tutti i flussi finanziari facilitandone previsioni a medio-lungo termine (DocFinance). Esso permette la gestione anticipata di tesoreria, flussi di cassa e corporate banking, tutto ciò offre una fotografia on line della situazione dei flussi, delle disponibilità e dei fabbisogni. Ho potuto osservare come, DocFinance, agisca sempre in collaborazione con il programma gestionale (Ad Hoc) attraverso un passaggio di dati che permette risparmi di tempo e quindi di risorse. L'attività amministrativa, invece, è dedicata principalmente alle rilevazioni contabili di tutti i movimenti che giornalmente si susseguono in azienda. Incassi, pagamenti, fatture di servizi, ratei, risconti, ammortamenti, sono solo alcune delle tante registrazioni rilevate quotidianamente. Il controllo di gestione si occupa principalmente di monitorare l'andamento dei costi aziendali e contestualmente di verificare la marginalità delle vendite, suddivise per zona e prodotto. È sempre compito del controllo di gestione fornire al consiglio di amministrazione la relativa reportistica mensile e trimestrale fornendo bilanci e prospetti dettagliati sull'andamento aziendale. Il tutto avviene con il supporto del programma gestionale Ad Hoc Evolution di Zucchetti.

Il settore amministrativo di un'azienda, presieduto e coordinato dal responsabile amministrativo, oltre ad avere una funzione di controllo economico e finanziario dell'impresa, mantiene aggiornata la documentazione amministrativa e contabile della Direzione Generale. Essere in grado di gestire l'economia di una ditta richiede abilità nell'applicazione di tecniche e di analisi dei processi amministrativi, precisione e abilità nei calcoli, capacità di utilizzo di alcuni software specifici e di strumenti per la pianificazione, nonché ottime capacità di relazione. Per svolgere questa attività è quindi fondamentale un'esperienza pluriennale nell'ambito della contabilità e conoscenze approfondite nel campo dell'economia aziendale.

2.2 Attività svolte durante il tirocinio

Nel corso delle 300 ore di tirocinio, mi sono occupato di varie mansioni coerenti con il programma di studio affrontato durante la mia carriera universitaria. In particolare ho svolto attività riguardanti l'applicazione e lo sviluppo delle conoscenze amministrative d'azienda. Brevi scritture contabili e di rettifica, operazioni di registrazione di fatture, e

organizzazione dell'archivio sono state le mansioni che ho svolto con maggior frequenza. In generale, conoscere e applicare le procedure operative relative al sistema contabile e amministrativo è certamente un'esperienza molto utile per chi si affaccia per la prima volta nel mondo dell'amministrazione d'azienda.

In affiancamento al tutor aziendale, ho potuto osservare attività di rilevazione, risconto, imputazione e contabilizzazione dei dati, elaborazione di situazioni contabili, e svolgimento di operazioni funzionali a bilanci preventivi o consuntivi con gestione di interventi operativi. Durante questo periodo ho osservato anche le funzioni della direzione Finance, compiendo un breve percorso di apprendimento focalizzato sulla contabilità e sul controllo di gestione. Nel primo caso ho avuto la possibilità di entrare in contatto con alcune modalità operative della contabilità generale della Dierre S.p.A. focalizzando la mia attenzione da un lato sulla gestione e sull'esecuzione, fuori bilancio, di semplici operazioni contabili specifiche e dall'altro sull'osservazione delle attività di chiusura contabile mensile svolto dal responsabile amministrativo. Per quanto riguarda il controllo di gestione ho affiancato il personale specializzato nelle operazioni più comuni di verifica riuscendo così ad avere un quadro completo delle diverse tecniche di controlling dell'azienda. In aggiunta ho svolto mansioni di routine amministrativa come la gestione e l'organizzazione dell'archivio della società, ho supportato il tutor nella quadratura e nell'analisi dei dati dei singoli bilanci, nelle verifiche e nei dettagli analitici della elaborazione dell'aggregato di bilancio, nella predisposizione delle scritture di assestamento e supporto nella predisposizione delle tabelle Excel mirate a finalità amministrative. Perciò ho utilizzato Excel come strumento informatico utile all'attività di bilancio. Precedentemente utilizzavo questo programma, quasi esclusivamente, come foglio di calcolo, ma definirlo tale è riduttivo anche se non completamente errato. Excel, infatti, nasce come foglio elettronico destinato a svolgere calcoli, più o meno complessi, su dati in forma di tabella. Quindi, questo software serve, prima di tutto, a fare calcoli, ma anche ad analizzare e visualizzare dati. È proprio questo aspetto che ho potuto approfondire in modo specifico durante questa mia esperienza di tirocinio.

Nonostante tutto, lo stage è stato destinato principalmente all'ambito amministrativo. Proprio per questo ho affiancato il responsabile dei servizi amministrativi nella gestione dell'operatività aziendale prendendo visione del suo operato e dell'attività dell'area amministrativa in generale. Ho così potuto osservare anche l'analisi di alcuni progetti di

acquisti e vendite (M&A) specie per quanto attiene gli indicatori di bilancio e l'analisi di bilancio in generale. Inoltre ho proceduto alla visone e al controllo delle note spese dipendenti rilevando così gli effettivi costi. Successivamente, sotto supervisione del tutor aziendale, mi sono occupato anche della registrazione di alcune fatture tramite il programma aziendale Ad Hoc Revolution. Ho così compreso il suo funzionamento. Esso gestisce in modo integrato tutti i processi di business rilevanti e strategici in azienda: amministrazione, contabilità, controllo di gestione, vendite, acquisti, logistica e produzione. Si è materializzata quindi l'occasione di conoscere un nuovo programma di gestione e di approfondire l'utilizzo delle logiche di contabilità e di redazione del bilancio in azienda, di apprendere alcuni elementi di corporate Finance e i principali strumenti per la valutazione aziendale. Proprio per questo motivo ritengo di aver acquisito importanti nozioni per la mia formazione professionale, di aver maturato una maggior padronanza nell'affrontare imprevisti nell'ambito lavorativo e una maggior sicurezza nel relazionarmi con nuove funzioni aziendali.

Capitolo 3 – Osservazioni finali

3.1 Capacità e conoscenze apprese

Durante il periodo di tirocinio, ho avuto un'importante occasione per essere a contatto con il mondo del lavoro frequentando in particolare l'area amministrativa di un'impresa solida come la Dierre S.p.A. Lo scopo è stato quello di “toccare con mano” le caratteristiche di un'azienda, la sua struttura, le modalità di organizzazione e suddivisione delle diverse attività e i tipi di relazione esistenti tra i diversi settori di essa. Oltre a tutto ciò, mi è stato possibile implementare, sviluppare e mettere in pratica le competenze acquisite nel percorso di studi. L'insieme delle attività svolte in questa esperienza formativa mi hanno permesso di comprendere meglio il mondo del lavoro, migliorare le mie conoscenze riguardo gli aspetti contabili e affrontare i primi casi pratici di amministrazione generale. Accanto a questo importante bagaglio di informazioni, utilissimo dal punto di vista formativo e prettamente tecnico, ritengo importante sottolineare un altro aspetto altrettanto fondamentale, ovvero la possibilità di crescita a livello personale. Relazionarsi con altri colleghi nel mondo del lavoro, venire a contatto con i meccanismi e le norme che regolano la vita aziendale e individuare gli aspetti applicativi del processo produttivo sono certamente elementi di grande rilevanza che, nel corso di questa esperienza, ho imparato a valorizzare e successivamente a mettere in pratica.

Durante il percorso di studi in Economia Aziendale presso il dipartimento di Economia Marco Biagi a Modena, ho appreso innumerevoli conoscenze che mi sono, senza alcun dubbio, servite durante questo periodo di indirizzamento al mondo del lavoro. La capacità di organizzarsi in termini di tempo e la possibilità di affrontare problemi, comprenderne la natura e risolverli sono aspetti che ho sempre ritenuto essenziali nel corso dei miei studi e dei quali, in questa esperienza lavorativa, ho ulteriormente rivalutato l'importanza. Oltre a queste conoscenze, utili principalmente per la formazione personale di uno studente che si affaccia per la prima volta al mondo del lavoro, ho potuto approfondire varie nozioni che fino ad ora avevo affrontato esclusivamente in ambito teorico. La possibilità di affrontare direttamente operazioni di bilancio e scritture di rettifica, osservare gli aspetti e le conseguenze contabili di un

operazione di fusione tra società e far fronte alle problematiche economiche di un ufficio amministrativo, sono le principali situazioni che ho potuto esaminare più da vicino nel corso di questa esperienza. Ovviamente, aver appreso e consolidato, in questi tre anni, le operazioni fondamentali di ragioneria mi ha aiutato notevolmente nell'affrontare una situazione pratica come questa.

Economia Aziendale, Organizzazione Aziendale, Finanziamenti d'Azienda, Aziende di credito e Scienze delle Finanze mi hanno trasmesso conoscenze utili a sostenere questo percorso. Avere le informazioni generali sulle varie imposte, conoscere la struttura organizzativa dell'impresa e le sue componenti strutturali, essere in grado di riconoscere i concetti base sulla tassazione, padroneggiare l'utilizzo di programmi informatici come Excel sono esempi concreti di ciò che ho potuto mettere in pratica in questo periodo di apprendistato. Poter contare su un bagaglio di informazioni ampio, come quello messo a disposizione dal corso di Economia Aziendale, facilita l'inserimento nel mondo del lavoro. Infatti, essere in grado di riconoscere ed eseguire anche semplici operazioni contabili, permette al tirocinante di affrontare attivamente l'esperienza. Proprio grazie a ciò, ho potuto rendermi conto del ruolo essenziale che una formazione universitaria ha nei confronti di uno studente che, per la prima volta, affronta il mondo del lavoro.

3.2 Conclusioni

Il tirocinio formativo è un'esperienza grazie alla quale si entra a contatto per la prima volta con il mondo del lavoro, vivendolo, così in prima persona. Studiare le nozioni teoriche in classe, risolvere problemi e apprendere leggi o regole dottrinali, è completamente differente rispetto al saperle applicare nel mondo del lavoro.

Nel periodo precedente l'inizio dello stage, avevo grandi aspettative nei confronti di questa esperienza. Approfondire, verificare ed ampliare l'apprendimento ricevuto durante il percorso di studi e comprendere le modalità di lavoro in un'azienda erano i miei obiettivi principali. In particolare la possibilità di conoscere a fondo, per quanto possibile, il settore gestionale e amministrativo di un'azienda mi incuriosiva molto. Desideravo quindi, poter mettere in pratica ciò che avevo studiato, misurando in modo effettivo le mie conoscenze e il mio grado di preparazione. Nel corso dell'esperienza

sono stato coinvolto in modo costruttivo dal personale dell'impresa. Oltre alle pratiche di registrazione fatture e organizzazione dell'archivio ho partecipato in modo attivo a molte mansioni di natura contabile e legate prettamente all'amministrazione aziendale. Ho potuto osservare l'operato del responsabile amministrativo, che mi ha spiegato in modo dettagliato lo scopo del suo compito. Le informazioni che prendono forma dall'attività dell'amministrazione sono molto utili per la dirigenza. Sapere a quanto ammontano le attività e le passività di un determinato esercizio, rilevare i flussi di cassa attivi e passivi ed avere quindi dati precisi inerenti ad una possibile perdita o ad un possibile utile, sono informazioni delle quali non si può fare a meno. In questo modo si ha la conoscenza dell'andamento finanziario ed economico dell'impresa, potendo comprendere lo stato di "salute" della stessa. Conoscere le cifre di una società in termini di fatturato e di risultati a fine periodo è essenziale anche per i vari stakeholder e per consolidare la reputazione del marchio.

Nel corso dell'esperienza, ho incontrato alcune avversità originate dal fatto di essermi imbattuto per la prima volta in situazioni lavorative specifiche, come l'utilizzo del programma aziendale. Ho inoltre intuito le difficoltà e la necessità di trasformare in pratica le conoscenze teoriche universitarie. Ho compreso perciò, che le mie conoscenze, ad oggi, non sono ancora sufficienti per svolgere il lavoro che vorrei fare. Proprio per questo dovrò proseguire il mio percorso di studi allo scopo di diventare competente come vorrei. Il periodo di stage si è dimostrato fondamentale e forse avrebbe necessitato di un tempo maggiore. Nonostante ciò, sono rimasto soddisfatto della possibilità che mi è stata offerta e di aver potuto svolgere un progetto di formazione così utile.

Ora, successivamente al periodo di tirocinio, posso affermare che le mie aspettative sono state rispettate fino in fondo. Questa è stata indubbiamente un'occasione per applicare e verificare modelli e schemi concettuali, appresi durante i corsi di studio. Ha rappresentato, inoltre un momento utile per verificare e rafforzare i miei interessi effettivi riguardo uno specifico contesto lavorativo professionale, rivelandosi una modalità efficace per comprendere a fondo le logiche di funzionamento dell'azienda. Il bilancio finale dell'esperienza è, perciò, di gran lunga positivo. Trovo di essermi rafforzato sia dal punto di vista conoscitivo, che da quello personale. Oltre ad aver avuto la possibilità di impratichirmi e sviluppare in modo concreto quelle che, fino ad ora,

erano solo conoscenze teoriche, ho potuto maturare anche la capacità di collaborare e di svolgere attività con i colleghi. Dal loro comportamento è risultato subito evidente che i rapporti interpersonali all'interno dell'ufficio sono una parte fondamentale. Mi hanno insegnato che collaborare in armonia porta l'azienda a conseguire risultati migliori, perché i dipendenti legati da buoni rapporti si aiutano a vicenda in caso di difficoltà o rimediano a mancanze lasciate inconsciamente da altri. Grazie anche alle persone che lavorano presso l'ufficio amministrativo mi sono inserito nel gruppo di lavoro, non tanto come stagista in sé, ma piuttosto come collega a tutti gli effetti. Mi hanno dimostrato che, lavorare in un ufficio comune con professionalità significa condividere il flusso di informazioni, gli strumenti e gli stessi obiettivi per il raggiungimento ottimale dei propri traguardi. Il gioco di squadra, infatti, è fondamentale per ottenere risultati efficienti. Un'altra cosa importante che ho appreso lavorando nell'ufficio amministrativo della Dierre S.p.A. è che la gerarchia interna va rispettata. Ognuno deve comprendere quale sia il proprio ruolo all'interno del luogo di lavoro e rispettarlo, comportandosi con educazione e competenza. Questo è fondamentale per garantire il corretto svolgimento del processo lavorativo, per evitare duplicazioni, errori ed eventuali disguidi tecnici.

Ho affrontato questa esperienza allo scopo di conoscere meglio me stesso, per capire i miei pregi e miei punti di forza, ma non solo, anche le mie debolezze e le mie difficoltà, analizzandole per poterle superare. Oggi, al termine del tirocinio formativo, posso affermare di aver consolidato i miei interessi professionali e di averne sviluppati dei nuovi. Ora sono pronto a continuare il mio percorso di studi con una maggior consapevolezza nei miei mezzi e con una maggiore convinzione di ciò che mi aspetterà nel futuro inserimento lavorativo.

Per questo stage ringrazio il fondatore del gruppo, Giuseppe Rubbiani, per la disponibilità ed umanità che ha dimostrato nei miei confronti, per aver organizzato la mia attività di formazione avendo cura di capire l'importanza di questa esperienza ai fini della mia crescita professionale. Suo è il merito di aver creato un'impresa di tali dimensioni che si ispira a regole e principi riscontrabili in ogni dipendente del Gruppo, come l'impegno, la competenza, il rispetto, l'innovazione, lo spazio ai giovani, la ricerca e la collaborazione. Ringrazio il mio tutor aziendale Seligardi Patrizia, per avermi accolto ed inserito in tale gruppo lavorativo e per aver coordinato e controllato

gli impieghi che mi sono stati affidati. Ringrazio poi tutte le persone con le quali ho avuto il piacere di entrare in contatto all'interno dell'ufficio per la considerazione, la collaborazione e la serietà.

Bibliografia

Cinquini L., Cerbiani F. e Sostero U., *Contabilità e bilancio*, McGraw Hill, Milano 2011

Montrone M. e Musaio A., *Capitale e operazioni straordinarie*, McGraw-Hill, Milano 2010

Stefano C., *Finanziamenti d'Azienda*, McGraw-Hill Create, Milano 2015

Sitografia

www.dierre.eu

www.arimetal.it

www.bassaneseprotezioni.com

www.dierrobotics.com

www.sintesi.eu

www.camcom.gov.it