



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL BUSINESS PLAN: IL CASO LOCCIONI – “HUMANCARE”**

-----

**THE BUSINESS PLAN: THE LOCCIONI – “HUMANCARE”**

**CASE**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Marco Micucci

Anno Accademico 2018/2019

## SOMMARIO

INTRODUZIONE _____	3
CAPITOLO I - OBIETTIVI, ATTORI E STRUMENTI DELLA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE _____	4
CAPITOLO II – IL BUSINESS PLAN _____	6
II.1 FUNZIONALITÀ ED OBIETTIVI CHIAVE _____	6
II.2 PRINCIPALI ASPETTI TRATTATI NEL BUSINESS PLAN _____	8
II.3 CARATTERISTICHE DEL BUSINESS PLAN _____	10
II.4 REDATTORI E DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN _____	13
CAPITOLO III - LE AZIENDE CHE PRODUCONO SU COMMESSA _____	16
CAPITOLO IV – IL CASO LOCCIONI _____	19
IV.1 L’IMPRESA LOCCIONI: STORIA E ATTIVITA’ _____	19
IV.2 IL PROGETTO DI MERCATO “HUMANCARE” _____	21
IV.3 EVOLUZIONE DELL’ATTIVITA’ DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN LOCCIONI _____	26
IV.4 LA PIANIFICAZIONE PER COMMESSA E LA PIANIFICAZIONE NEL PROGETTO DI MERCATO HUMANCARE _____	30
IV.5 IL BUSINESS PLAN DI “APOTECAPed” _____	34
CONCLUSIONI _____	40
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA _____	42

## INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo progetto di tesi è quello di analizzare il tema della pianificazione, programmazione e controllo di gestione individuando in un primo momento gli aspetti teorici che caratterizzano queste strategiche attività aziendali per poi applicare e confrontare le informazioni ottenute nello specifico caso aziendale dell'impresa Loccioni.

Strettamente collegato a questo progetto di tesi è infatti il mio periodo di tirocinio presso Loccioni, durante il quale ho potuto analizzare le modalità con le quali i processi di pianificazione, programmazione e controllo vengono concretamente sviluppati in questa importante realtà imprenditoriale.

Nella seconda parte di questo progetto di tesi, viene analizzato il Business Plan come esempio di strumento utilizzato per lo sviluppo delle attività precedentemente descritte, riportando inoltre le caratteristiche, le finalità, le modalità di redazione e di applicazione di questo documento strategico all'interno dell'Impresa Loccioni.

## **CAPITOLO I - OBIETTIVI, ATTORI E STRUMENTI DELLA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE**

“Il controllo di gestione è un sistema di strumenti, processi ruoli e soluzioni informali mirante ad indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale finalità viene perseguita principalmente attraverso l'utilizzo di misurazioni analitiche e attraverso la responsabilizzazione su parametri obiettivo”<sup>1</sup>.

Questa attività viene svolta a supporto dell'attività decisionale nella gestione di condizioni di rischio, incertezza e di complessità.

Si tratta di attività vitali per il buon andamento di un'azienda, inteso come raggiungimento degli obiettivi perseguiti, ma anche come sopravvivenza e sviluppo della stessa nel lungo periodo.

Possiamo individuare tre diverse attività portanti all'interno di questo processo:

L'attività di *Pianificazione*, l'attività di *Programmazione* e l'attività di *Controllo*.

Queste sono delle fasi che appartengono allo stesso processo decisionale, mediante il quale il management guida l'azienda verso gli obiettivi prefissati.

Attraverso il processo di Pianificazione Strategica, si definiscono e si implementano gli obiettivi di fondo (su un orizzonte temporale piuttosto lungo) della gestione aziendale e si individuano le linee strategiche necessarie per raggiungerli. Nel far ciò bisogna tenere

---

<sup>1</sup> Merchant, Riccaboni, 2001 – “Controllo di gestione metodologie e strumenti” Marasca, Marchi, Riccaboni – Pag.18

conto del target-obiettivo di mercato, del progetto aziendale e bisogna inoltre assicurarsi che vi sia coerenza tra le linee guida dell'azienda e gli obiettivi delineati.

Nella fase di Programmazione si trasportano gli obiettivi e le linee guida di lungo termine, su una prospettiva annuale così da comprendere se effettivamente, mediante il raggiungimento degli obiettivi di breve periodo l'azienda possa poi raggiungere i traguardi di lungo periodo.

In questo modo si valuta sia la fattibilità degli obiettivi di lungo periodo, sia la coerenza tra questi e le linee d'azione dei vari anni.

Il Controllo è un elemento che, a differenza di quanto concepito nell'immaginario comune, non si espleta solamente in fase consuntiva e quindi postuma all'attività aziendale.

Si tratta bensì di un'attività svolta in tre momenti: "Ex-Ante" (antecedente), "in Itinere" (concomitante) ed "Ex-Post" (susseguente).

È un processo che verifica che la gestione si svolga in modo coordinato e coerente con gli obiettivi formulati in sede di pianificazione, nonché nel rispetto dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

## **CAPITOLO II – IL BUSINESS PLAN**

Il Business Plan è un documento che descrive un progetto imprenditoriale futuro, delineando il contesto nel quale sarà realizzato, le scelte strategiche e le principali scelte operative ritenute più opportune, le prospettive economiche e il fabbisogno finanziario connessi al progetto<sup>2</sup>.

La necessità di redigere il business plan ha origine dall'esigenza di definire un documento strategico in grado di fare da guida per l'attività svolta verso il raggiungimento degli obiettivi che erano stati prefissati.

Il Business Plan rappresenta quindi l'output di un processo di pianificazione ed è quindi un moderno strumento di simulazione della dinamica aziendale, riferito ad una proiezione temporale di medio-lungo termine, di cui fanno parte una serie di elaborati nei quali viene identificato e rappresentato, in termini sia qualitativi che quantitativi, il progetto imprenditoriale.

### **II.1 FUNZIONALITÀ ED OBIETTIVI CHIAVE**

Analizzando il Business Plan rispetto alle sue funzionalità, concludiamo che questo viene impiegato dalle organizzazioni aziendali per:

- Comprendere l'ambiente circostante all'impresa;
- Definire vision e mission dell'impresa;
- Quantificare gli obiettivi;

---

<sup>2</sup> Cinzia Parolini – “Business Planning, dall'idea al progetto imprenditoriale II Edizione” – Pag. 1

- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria di un investimento;
- Pianificare le strategie e determinare il piano operativo;
- Definire un assetto organizzativo aziendale efficiente, chiaro e coerente con gli obiettivi prefissati<sup>3</sup>.

Dato che il business plan non è uno strumento statico di previsione ma rappresenta bensì un elaborato dinamico che deve evolversi unitamente al progetto sottostante, con l'obiettivo di fornire ai singoli utilizzatori le direttive strategiche, economiche, finanziarie e patrimoniali, questo può perciò corrispondere alle seguenti accezioni:

- 1) Funzione di pianificazione e gestione di impresa;
- 2) Strumento di verifica;
- 3) Strumento di previsione e gestione finanziaria.

Il principale obiettivo che si pone alla base della redazione del Business Plan, è quello di presentare il progetto a soggetti, sia interni che esterni all'azienda, così da poterli informare di quali sono le prospettive di sviluppo di quel determinato progetto di mercato. Ecco che quindi il Business Plan non viene utilizzato solamente come strumento di analisi e di valutazione, ma soprattutto come un vero strumento di comunicazione, predisposto per coinvolgere nella valutazione dell'iniziativa economica, delle sue potenzialità e dei rischi connessi anche terzi soggetti.

---

<sup>3</sup> Richard Stutely – “Il Business Plan II Edizione” – Pag. 11,12,13

## II.2 PRINCIPALI ASPETTI TRATTATI NEL BUSINESS PLAN

Un modello di business può dirsi sostanzialmente completo quando è costituito da un insieme di scelte, fra di loro congruenti, che si riflettono in un modello economico sostenibile.

Quindi il Business Plan deve riportare le decisioni assunte in merito a:<sup>4</sup>

### 1) *Sistema di offerta che si intende proporre.*

Il Sistema di offerta include:

- gli elementi materiali dell'offerta, ovvero il prodotto o servizio principali con la descrizione delle loro caratteristiche fisico-tecniche, i prodotti e servizi complementari o accessori, la gamma offerta;
- gli elementi immateriali come l'immagine del prodotto e lo status che il bene conferisce a chi lo possiede;
- gli elementi economici, ovvero il sistema di prezzi, i tempi e le modalità di pagamento, i tempi e le modalità di consegna, i tempi di garanzia.

Ovviamente il sistema di offerta deve essere congruente con il mercato target, ed essere perciò in linea con i fattori critici di successo che caratterizzano il mercato prescelto, e deve presentare un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza presente in tale mercato.

---

<sup>4</sup> Non è possibile stabilire un ordine di esecuzione delle attività descritte. Di fatto nella realtà operativa queste analisi vengono sottoposte ad un processo di continuo adattamento e correzione



**2)** *Mercato target al quale si intende rivolgersi.*

La scelta del mercato Target è il risultato di una serie di indagini che includono l'analisi del mercato complessivo, della sua segmentazione, dei processi di acquisto e di consumo, dei competitor presenti.

La definizione del mercato target permette di fornire indicazioni utili per la scelta dei segmenti di clientela, sono essenziali per la definizione del sistema di offerta, che ovviamente deve rispondere coerentemente alle richieste del mercato target.

**3)** *Struttura con la quale si pensa di poter operare.*

Con struttura si intende l'insieme delle risorse materiali e immateriali che consentono di svolgere le attività produttive, commerciali, logistiche, amministrative, di ricerca e sviluppo necessarie per fare arrivare al mercato il sistema di offerta proposto.

La definizione della struttura è strettamente dipendente dalla tipologia di settore in cui si opera. Nella definizione della struttura non si deve pensare esclusivamente alla singola impresa, bensì deve essere considerato tutto il network con la quale questa interagisce per svolgere le proprie attività.

Le scelte riguardanti la struttura, ricadono pesantemente sul modello di costo e di investimento dell'impresa in quanto in base a queste, viene definita la suddivisione tra i costi fissi e i costi variabili e l'ammontare degli investimenti in immobilizzazioni.

**4)** *Politiche di comunicazione che si pensa di adottare per far conoscere il proprio sistema di offerta al mercato target.*

Fanno parte di questa sezione decisionale tutte le scelte relative alla pubblicità, alla promozione, alla comunicazione del sistema di offerta.

5) *Concorrenza, intesa sia come concorrenza diretta, sia come concorrenza indiretta, sia come concorrenza potenziale.*

L'analisi della concorrenza non fa parte del modello di business, ma risulta comunque fondamentale per lo sviluppo del progetto imprenditoriale in quanto può fornire informazioni e spunti di notevole importanza<sup>5</sup>.

### **II.3 CARATTERISTICHE DEL BUSINESS PLAN**

Lo sviluppo del Business Plan non è un'attività ripetitiva svolta a cadenze regolari. Si tratta invece di uno strumento che viene redatto o quando si vuole avviare una nuova iniziativa imprenditoriale o quando si vuole modificare in modo significativo un business preesistente o quando si deve aggiornare un precedente business plan in seguito ad importanti modifiche riscontrate nel business. Il business plan viene generalmente presentato in una *parte qualitativa*, maggiormente focalizzata sulla descrizione del contesto competitivo, sul mercato, sul sistema di offerta, sulle caratteristiche tecniche del proprio prodotto; e in una *parte quantitativa* che presenta il modello di revenue, la struttura di costo sostenuto, gli investimenti necessari e i finanziamenti previsti.

A livello teorico-concettuale invece il business plan può essere diviso in tre diverse sezioni:

---

<sup>5</sup> Cinzia Parolini – “Business Planning, dall’idea al progetto imprenditoriale II Edizione” – Pag. 7,8

- La prima è volta alla descrizione dell'idea imprenditoriale o a quella dei vantaggi ottenibili dalla realizzazione di un determinato progetto. In questa parte si analizzano le caratteristiche dei prodotti e dei servizi e la loro capacità di poter soddisfare le esigenze del mercato (e quindi in che modo l'azienda riuscirà ad ottenere dei vantaggi competitivi rispetto alle altre aziende), le tecnologie utilizzate e i punti di forza e di debolezza dell'impresa.

- Nella seconda parte, invece, si va ad effettuare lo studio di fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno inteso generalmente come mercato, fornitori, clienti, competitors, ed ambiente interno, ossia con riferimento alle risorse dell'azienda (finanziarie, tecnologiche e di know-how) e la sua organizzazione.

- La terza parte riguarda la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa.

Si effettua perciò un'analisi relativa agli investimenti, all'aspetto economico, ai flussi finanziari e all'aspetto patrimoniale. Si tratta quindi di esporre l'idea imprenditoriale precedentemente descritta, sotto forma di dati numerici.

Ulteriori caratteristiche peculiari del Business Plan possono emergere attraverso il confronto tra questo ed altri importanti documenti della pianificazione e programmazione d'impresa come il Budget.

Possiamo dire che il business plan risulta dotato di un orizzonte temporale più lungo, che si esplica di solito nei 3/5 anni. Inoltre essendo proiettato maggiormente al futuro rispetto

ad altre tipologie di documenti, il business plan contiene informazioni meno specifiche, soprattutto per quanto concerne la parte numerico-quantitativa<sup>6</sup>.

Questa differenza di fondo è dovuta proprio al fatto che l'obiettivo della redazione del business plan non è quella di coordinare le funzioni aziendali giorno per giorno, bensì quello di capire se il progetto studiato possa poi una volta essere stato messo a regime, dimostrarsi economicamente conveniente e finanziariamente sostenibile.

Un'altra importante caratteristica del business plan è che questo considera come oggetto di valutazione non l'intero complesso di business aziendali (quindi ad un livello "corporate"), come accade ad esempio nei piani triennali, bensì si tratta di un documento che analizza e si concentra esclusivamente su un business aziendale in fase di cambiamento strategico.

Il Business Plan deve essere redatto in modo chiaro e deve descrivere in modo completo l'idea imprenditoriale. Per questo motivo la parte introduttiva e la parte descrittiva devono essere totalmente esaurienti e convincenti, così da risultare più pervasive possibile.

Questo documento deve essere redatto tenendo in considerazione il fondamentale aspetto economico/patrimoniale e finanziario ma anche quello descrittivo, che meglio permette ai lettori di analizzare l'iniziativa imprenditoriale e quindi valutarne l'effettiva possibilità di realizzo.

---

<sup>6</sup> Cinzia Parolini – "Business Planning, dall'idea al progetto imprenditoriale II Edizione" – Pag. 1,2

## II.4 REDATTORI E DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN

I soggetti interessati alla redazione del piano previsionale possono essere suddivisi in due grandi categorie:

→ i *Destinatari*:

Nella categoria dei destinatari si trovano tutti coloro che sono in qualche misura interessati allo sviluppo ed al successo dell'idea imprenditoriale. Tra i soggetti destinatari sono perciò annoverati:

- l'*imprenditore*: che può essere inteso non solo come una singola persona fisica, ma anche come una compagine di soci;
- i *soci attuali e futuri*: chiamati a sottoscrivere un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario; vogliono inoltre conoscere le stime di redditività “in senso ampio” del capitale da loro investito.

In tale caso l'obiettivo del nuovo azionista sarà quello di ottenere dall'investimento una redditività superiore a quella di altri investimenti finanziari di minore livello di rischio (investimenti “free risk”);

- i *soggetti finanziatori*: sia ordinari (ad es.: banche, istituti credito, per finanziamenti ordinari) che straordinari (ad es.: istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tassi agevolati). In particolare, occorre tenere presente nella redazione del Business Plan delle tipicità e delle aspettative dei finanziatori a cui ci si sta rivolgendo.

- *management*: la presenza del management può essere importante soprattutto nelle imprese già esistenti e di una certa dimensione<sup>7</sup>.

→ i *Redattori*:

La redazione del piano previsionale richiede, di solito, un complesso articolato di competenze diverse sia interne che esterne alla compagine societaria.

Conseguentemente possono partecipare alla redazione del Piano previsionale:

- *l'imprenditore*: (sia come persona fisica che come compagine di soci), per descrivere in modo compiuto il processo/prodotto o il servizio da offrire al mercato;

- *il management*: (ove presente), quale ausilio tecnico-operativo all'imprenditore;

- *gli altri consulenti*: (consulenti dell'area marketing, tecnici di altro tipo, avvocati, consulenti del lavoro, agenti, ecc..) per individuare e determinare i dati numerici dei settori di competenza;

- *il professionista*: (in genere il commercialista o il consulente aziendale) per elaborare in modo logico e congruente i riferimenti quantitativi forniti dai soggetti precedenti, al fine di riepilogare gli aspetti patrimoniali (stato patrimoniale), reddituali (conto economico) e finanziari (flussi di cassa, rendiconto finanziario ed altri indici).

Dall'analisi dei destinatari e dei redattori del Business Plan viene chiaramente evidenziato come questo sia un documento trasversale che ha una rilevanza strategica a livello comunicativo sia verso soggetti esterni alla realtà di riferimento sia verso soggetti interni

---

<sup>7</sup> Richard Stutely – “Il Business Plan II Edizione” – Pag. 11

alla stessa; il fatto che alcune figure siano presenti sia nella sezione dei redattori che nella sezione dei destinatari è indice del fatto che il business plan viene utilizzato per trasmettere delle informazioni rilevanti, nello specifico di un particolare business aziendale, così da condividere prospettive di sviluppo future, obiettivi e criticità interne alla realtà aziendale che potrebbero essere, in assenza di tale documento, sconosciute a molti appartenenti alla stessa.

A seconda degli scopi di redazione e a seconda dei destinatari dello stesso, il Business Plan può rappresentare:

- Uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per comprendere e razionalizzare le proprie idee, verificandone fattibilità economico/finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti.
- Può essere altresì dotato di una valenza esterna all'organizzazione, quando rivolto ad investitori privati, istituti di credito od organismi istituzionali pubblici. Questi referenti, attraverso il Business Plan, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

### **CAPITOLO III - LE AZIENDE CHE PRODUCONO SU COMMESSA**

A differenza delle aziende che producono per il magazzino, e quindi che basano la loro produzione sulla base di una stima degli ordini futuri che potrebbero ricevere in un determinato periodo, le aziende che producono su commessa producono in funzione esclusiva degli ordini che di volta in volta vengono ricevuti.

Le imprese che producono su commessa perciò possono variare le specifiche tecniche all'infinito, al fine di soddisfare al meglio le esigenze del potenziale cliente e non hanno necessità di standardizzare la produzione in modo da avere scorte di prodotti dalle specifiche tecniche ben definite.

“Lavorare su commessa” perciò significa sviluppare e realizzare un singolo prodotto o un lotto di prodotti unici, portando avanti una produzione di carattere non ripetitivo dove si denota un'alta partecipazione del cliente alla definizione del prodotto finale<sup>8</sup>.

Le imprese con produzione su commessa sono caratterizzate da un livello di complessità strutturale ed organizzativo maggiore rispetto a quelle con produzioni in serie, dal momento che le produzioni sono più diversificate e adattate alle specifiche del cliente; per ognuna di esse è necessario fissare le risorse necessarie, le risorse umane che si devono impiegare ed i tempi necessari per il completamento della commessa.

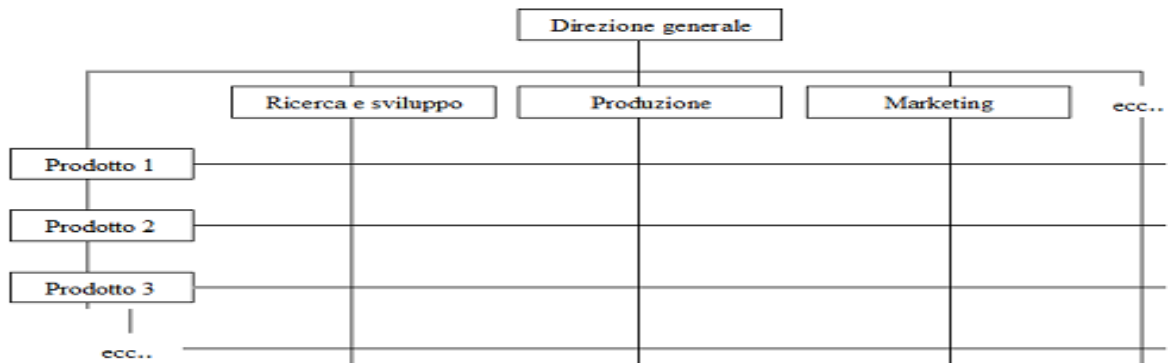
Questa maggiore complessità intrinseca del processo produttivo comporta anche un'attività di programmazione e di controllo di maggiore complessità, ragion per cui le

---

<sup>8</sup> “Eurosystem: business innovation, beyond IT” (Sitografia)



imprese che producono su commessa adottano generalmente una struttura organizzativa a matrice<sup>9</sup>.



→ esempio di struttura organizzativa a Matrice

Tale modello organizzativo è contraddistinto da due livelli strutturali: il primo è rappresentato dalle *funzioni* dell'impresa che supportano l'intera operatività aziendale in modo trasversale ed hanno carattere permanente (produzione, progettazione, marketing, approvvigionamenti, amministrazione, finanza ecc.); il secondo è rappresentato dal *prodotto o dal progetto* e quindi di conseguenza dai responsabili di commessa (o project manager) i quali sono invece responsabili esclusivamente del completamento di una specifica commessa.

Nelle aziende che producono su commessa la sequenza logica del ciclo gestionale e produttivo appare definita in modo particolare rispetto a quelle che producono per il

---

<sup>9</sup> "Project Management Centre" (Sitografia)

magazzino in quanto si ha un'importante predisposizione verso il cliente, del quale bisogna soddisfare le singole specifiche esigenze. Questo iter può essere così riassunto:

- 1] Richiesta del cliente o partecipazione a bandi di gare d'appalto;
- 2] Realizzazione di un progetto prototipale a preventivo;
- 3] Accettazione e vendita, o rifiuto e realizzazione di un nuovo progetto;
- 4] Conferma dell'ordine e avvio degli approvvigionamenti;
- 5] Realizzazione di un progetto di dettaglio definitivo ed esecuzione materiale della produzione (la durata della lavorazione è identificata con precisione attraverso la definizione di un momento iniziale ed uno finale ben precisi che sono interdipendenti con il tempo di consegna e di allestimento "in loco" in funzione delle necessità del cliente);
- 6] Consegna al cliente ed installazione presso i locali prestabiliti.

Molto importanti all'interno della struttura organizzativa dell'azienda che produce su commessa sono le figure del "*project manager*" e del "*project engineer*"; sono soggetti a capo di un centro di responsabilità economica, e si occupano di coordinare l'esecuzione della commessa e garantire la realizzazione dell'opera nel rispetto dei tempi, dei costi e della qualità previsti dagli accordi contrattuali, utilizzando le risorse tecniche ed umane delle varie aree funzionali;

## CAPITOLO IV – IL CASO LOCCIONI

### IV.1 L'IMPRESA LOCCIONI: STORIA E ATTIVITA'

Loccioni è un'impresa familiare che nasce nell'entroterra marchigiano, per poi espandere il proprio raggio d'azione in tutta Italia fino ad assumere una rilevanza internazionale, con la volontà di creare un modello imprenditoriale che sviluppasse lavoro e conoscenza integrando idee, persone e tecnologie.

L'Impresa nasce nel 1968 quando Enrico Loccioni, all'età di 19 anni e con un patrimonio culturale strettamente legato alla famiglia e alla vita di campagna, decide di gestire la sua impresa insieme alla moglie Graziella Rebichini.

Inizialmente l'impresa si configura intorno al sistema dell'*impiantistica elettrica ed industriale*; nel corso degli anni, con una mentalità orientata alla ricerca della qualità del prodotto, con l'obiettivo di ricercare i migliori clienti e di circondarsi dei migliori collaboratori, viene compreso il potenziale del mercato del controllo qualità e si affianca così al ramo dell'impiantistica, quello del *collaudo degli elettrodomestici e dei componenti per auto*.

Nel ventennio tra gli anni ottanta e gli anni novanta, la *misura e l'automazione* diventano il marchio distintivo delle competenze Loccioni, che vengono applicate in tutti i vari progetti di mercato che si sviluppano nel corso degli anni.

I progetti di mercato Loccioni riguardano attualmente i seguenti settori:<sup>10</sup>

- *Automotive*. Sviluppo di soluzioni di testing ed automazione per mercati che si concentrano su: motori elettrici, valvole, ed altre componenti del powertrain;
- *Ambiente*. Progetta, realizza e gestisce soluzioni per risolvere problemi di inquinamento ambientale, con un particolare focus sul monitoraggio ambientale di emissioni, aria ed acqua;
- *Energia*. Offre ai propri clienti industriali ed alle utility, servizi e soluzioni per il raggiungimento della sostenibilità e dell'efficienza energetica;
- *Elettrodomestico*. Realizza sistemi di test funzionali per dispositivi elettronici grazie alle competenze nell'ambito dell'elettronica di misura, nell'elettronica di potenza, nella radiofrequenza e nei sistemi di visione;
- *Trasporti ferroviari*. Progetta ed offre soluzioni integrate per i trasporti ferroviari.
- *Aerospaziale*. Offre soluzioni di misura e collaudo per i propulsori aeronautici e soluzioni di misura, ispezione e automazione per migliorare i processi di produzione del velivolo completo;
- *Medicale e sanità*. Riguarda il progetto *Humancare* oggetto di analisi nel presente lavoro.

---

<sup>10</sup> Documenti e materiale Loccioni

In tutti questi settori di attività Loccioni opera partendo dalle solide basi date dai valori fondanti dell'impresa ed agisce come una "Sartoria tecnologica" in cui le soluzioni prodotte sono su misura per il cliente e servono per il miglioramento della qualità e dell'efficienza di prodotti e processi.

Con l'aumentare dei progetti di mercato, si aggiungono via via nuove sedi internazionali, in USA (2009), Germania (2012), Cina (2013), Giappone (2017) e l'ultima in India in via di sviluppo definitivo. La nascita delle sedi internazionali esprime al meglio la filosofia dell'impresa di essere "vicino al cliente"; queste infatti vengono create non per delocalizzare il processo produttivo, bensì per avvicinarsi ed intensificare le relazioni commerciali con i clienti finali.

Col passare degli anni l'impresa Loccioni ha delineato e consolidato la propria *Vision*, intesa come dimensione di impresa familiare aperta all'innovazione con l'obiettivo di scegliere e di essere scelti dai migliori clienti, fornitori e collaboratori al mondo; la *Mission* della Loccioni può essere invece riassunta come l'impegno continuo finalizzato ad ottenere dalla misurazione dei dati una creazione di valore per migliorare la qualità della vita delle persone e "*lasciare il mondo un po' meglio di come lo si è trovato*".

#### **IV.2 IL PROGETTO DI MERCATO "HUMANCARE"**

"In un contesto in cui la cura dell'essere umano è in continua evoluzione, in cui il sistema si è dotato nel corso degli anni di strumenti interconnessi fra loro per misurare e migliorare la vita delle persone e per integrare informazioni e dati in modo globale, la

tecnologia ha un ruolo fondamentale per riuscire ad ottenere una sintesi corretta e sostenibile tra salute, nutrizione e benessere”<sup>11</sup>.

In questo quadro l'impresa Loccioni sviluppa un complesso di organizzazione, metodo, misura ed innovazione trasportando le competenze ormai consolidate nelle esperienze in industrie globali, nel campo della cura dell'essere umano; si individuano perciò diverse aree d'azione tra le quali sicuramente la più importante risulta essere la parte *Health*. Nasce così il progetto di mercato *Humancare*: attraverso la misura e il dialogo con una comunità (nazionale ed internazionale) di esperti della cura, vengono sviluppate delle soluzioni per migliorare i processi delle strutture sanitarie.

Nella Vision *Humancare*, il sistema sanitario diventa un vero Sistema di integrazione di ricerca, diagnosi, tecnologie di cura, riduzione del rischio e assistenza previdenziale. Questo approccio integrato presuppone l'obiettivo di collocare il paziente al centro dei flussi ospedalieri riducendo così i costi di terapie sempre più personalizzate, validando i processi e rendendo i sistemi sanitari più sostenibili e maggiormente efficienti.

Il progetto di mercato *Humancare* ha origine grazie al progetto *LAB@AOR*. Si tratta della partnership di carattere pubblico/privato sorta con l'obiettivo di portare avanti il processo di innovazione applicato al sistema sanitario. Questa collaborazione nasce nel 2007 fra l'Ospedale universitario di Ancona (AOR) e l'impresa Loccioni.

---

<sup>11</sup> Documenti e materiale Loccioni

La partnership espressa nel progetto *LAB@AOR* si focalizza sullo scambio di competenze e di conoscenze tra il mondo tecnologico e il mondo clinico. In questo contesto l'ospedale conferisce esperienza e competenza clinica e l'impresa fornisce uno spirito imprenditoriale e innovativo all'attività svolta.

Questa importante collaborazione non rappresenta dunque solamente un legame astratto, bensì un modello concreto ed operativo di innovazione sul territorio, attraverso il quale gli esperti clinici e tecnologici lavorano fianco a fianco per sviluppare soluzioni all'avanguardia allo scopo di migliorare la sicurezza dei pazienti, la sostenibilità energetica delle organizzazioni sanitarie e i processi di lavoro all'interno degli ospedali.

Fondamentale per il progetto di mercato Humancare risulta il ruolo di *APOTECAccommunity*. Si tratta di un network internazionale di carattere scientifico riguardante il sistema sanitario e in particolare la farmacia ospedaliera, che si propone di migliorare la tecnologia Apoteca per poi stabilire delle efficienti pratiche comuni in grado di influenzare in modo positivo gli outcome clinici, organizzativi ed economici dell'intera struttura ospedaliera. Questo network è composto da esperti del mondo della salute: direttori sanitari, farmacisti, ingegneri biomedici, tecnici delle farmacie ospedaliere ed altre figure che rappresentano diversi ruoli all'interno dell'organigramma di un ente ospedaliero. Queste diverse figure provenienti da eccellenze ospedaliere nazionali ed internazionali si riuniscono periodicamente per discutere di argomenti particolarmente

significativi che vengono di volta in volta selezionati e sui quali poi vengono elaborate delle ipotesi di sviluppo e delle linee guida per il futuro.

La *COMMUNITY* si pone l'obiettivo di creare rete tra l'impresa Loccioni e gli utilizzatori finali così da permettere un confronto diretto sulle nuove esigenze, richieste e problematiche che potranno essere risolte mediante il rapporto di collaborazione tra l'impresa e i vari ospedali.

Vi sono tre tipologie di incontri *COMMUNITY*:

- Community Nazionale: racchiude gli users provenienti dalla stessa nazione, che presentano perciò simili caratteristiche ed esigenze, che si riuniscono per discutere dello sviluppo di nuovi progetti di ricerca e di innovazione;
- Community Internazionale: si tratta di un incontro a cui partecipano esperti di livello internazionale che collaborano con Loccioni da tutto il mondo e che si riuniscono per discutere del futuro della sanità e della cura della persona in una prospettiva temporale di lungo periodo;
- Community on the road: si tratta di un incontro annuale che ha luogo allo scopo di ricevere feedback e considerazioni riguardo a specifici progetti di innovazione, al loro sviluppo, alle loro performance ed anche riguardo ad eventuali criticità o problematiche.



Il progetto Humancare rappresenta sicuramente una particolarità all'interno del contesto Loccioni. Qui il cliente nella maggior parte dei casi non è un soggetto privato ma bensì un ente ospedaliero o un'azienda ospedaliera pubblica. Questa diversa prospettiva influenza gran parte delle attività inerenti questo progetto di mercato.

Inoltre questo esce dall'ottica della produzione su commessa tipica dell'impresa Loccioni. In questo caso infatti si parla di una produzione ripetibile, in cui l'output ha delle caratteristiche tecniche specifiche e ben definite che tendenzialmente rimangono invariate di volta in volta. Rispetto al sistema di produzione per commessa quindi viene meno la caratteristica di alta personalizzazione della soluzione e quindi si inizia a parlare di prodotti "standardizzati".

In realtà però le soluzioni che fanno parte del mercato Humancare rappresentano un ibrido tra un prodotto e un prototipo in quanto hanno comunque origine da una specifica richiesta del cliente e quindi di volta in volta ci saranno delle particolarità, degli adattamenti, delle modifiche specifiche da implementare per quel particolare caso; ciò è da imputare al fatto che trattandosi di soluzioni ad alto contenuto tecnologico, per assicurare la qualità del processo nel suo complesso, attraverso l'utilizzo della misura, si rende necessario personalizzare la soluzione in modo coerente rispetto all'iter di lavoro, all'organizzazione e alle risorse della struttura ospedaliera destinataria della tecnologia.

### **IV.3 EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN LOCCIONI**

L'attività di pianificazione, programmazione e controllo in Loccioni ha subito nel corso degli anni diversi sviluppi, cambiamenti e miglioramenti che hanno poi portato ad ottenere il sistema adottato oggi giorno.

Il primo passaggio verso l'implementazione di metodologie di pianificazione, è avvenuto negli anni successivi alla nascita dell'impresa, attraverso la creazione di un sistema di *Contabilità analitica industriale*. Questo venne creato ed attuato in quanto era sorta l'esigenza di determinare in senso economico e quindi di valorizzare i costi sostenuti per lo svolgimento delle attività interne, sia di produzione che di gestione.

Con la crescita e lo sviluppo dell'impresa si decise che era necessario non solo conoscere, quantificare e valorizzare quello che si stava facendo in quel momento, ma vi era anche la necessità di orientarsi verso il futuro e quindi approssicare un processo di pianificazione e programmazione per i periodi successivi. Questo tentativo si concretizzò inizialmente nello sviluppo di un'attività di *Budgeting*; vennero perciò elaborati dei budget che andavano a prevedere, con riguardo a diverse tematiche (mercato, produzione, clienti, ...), quale sarebbe stato il trend per l'esercizio successivo.

I budget venivano e vengono redatti sia a livello "macro" e quindi con riferimento all'intero mondo Loccioni, sia a livello "micro" scendendo perciò nello specifico dei vari progetti di mercato.

Negli ultimi due decenni si è instaurato un vero e proprio *Sistema di Pianificazione e Controllo* orientato alla definizione e al monitoraggio del programma di sviluppo dell'impresa, proiettando le performance a livello consolidato verso l'esercizio successivo.

L'ultimo passaggio concernente il sistema di pianificazione e controllo adottato, è stato quello di prolungare la proiezione effettuata estendendo così il raggio d'azione della pianificazione. In questo senso si è passati da una cadenza annuale, ad una proiezione triennale e da quest'anno si sta cercando di portare avanti una visione ancora più ad ampio raggio sviluppando dei piani con proiezione temporale a sei anni.

Nell'attuare l'attività di Pianificazione, programmazione e controllo, è possibile definire un iter caratteristico dell'impresa Loccioni; questo può essere suddiviso in quattro fasi principali:

- *Analisi della Vision dell'impresa.* Questa prima fase risulta tutt'altro che scontata in quanto l'obiettivo prefissato è proprio quello di modellare uno sviluppo economico, organizzativo e produttivo dell'impresa così da renderlo totalmente coerente con quelli che sono gli scopi di fondo e di lungo periodo prefissati fin dalla nascita della Loccioni.

- *Analisi del patrimonio storico dell'impresa.* Viene effettuata un'indagine a consuntivo sullo storico dell'impresa così da verificare se in passato è stato rispettato o meno il principio di coerenza con la vision, se la pianificazione effettuata si è rilevata efficiente ed efficace, e quali azioni correttive sono state adottate. Ciò viene fatto allo scopo di

valorizzare tutto il trascorso della lunga storia Loccioni per cercare di poter apprendere dagli errori e dalle decisioni fatte in passato per poi orientarsi in modo ottimale al futuro.

- *Definizione del Piano d'azione.* Il piano d'azione non è standard ma viene modificato e modellato a seconda della situazione esistente in quel preciso momento; solitamente questo si esplica in tabelle, grafici e matrici che vengono utilizzati per rappresentare al meglio le linee guide da seguire negli esercizi successivi. Rispetto al formato iniziale del piano d'azione, vengono apportate delle integrazioni, delle modifiche e degli adattamenti “in itinere”, completandolo perciò anche di informazioni puntuali (soggetti interessati, tempistiche, modalità di azione, ...) che possono appunto migliorare l'informazione trasmessa.

- *Elaborazione del Conto Economico.* Al termine del processo di pianificazione e programmazione, si procede con la creazione di un Conto economico semplificato, che viene redatto allo scopo di riassumere le informazioni economico-finanziarie espresse nel piano d'azione e rendere maggiormente concreti gli obiettivi prefissati in sede di pianificazione.

A supporto del processo precedentemente spiegato, vengono utilizzati diversi strumenti “pratici”. Ciò significa che in un primo momento i dati vengono presentati ed esposti in dei file Excel che accompagnano l'attività di pianificazione in tutto il suo sviluppo. Solo successivamente, una volta confermato il piano d'azione effettivo, questi dati vengono

trasmessi in sistemi informativi istituzionali (principalmente nella Business Intelligence interna).

Per quanto concerne la fase di controllo e di monitoraggio dell'andamento dell'impresa, questa può essere suddivisa su tre livelli:

- 1) *Monitoraggio del Mercato*. Il monitoraggio del mercato viene effettuato sia sotto l'aspetto quantitativo che dal punto di vista strategico-qualitativo. Nella prima accezione il monitoraggio viene svolto settimanalmente e spostandosi dal livello macro di gruppo al livello micro di ogni singolo cliente, permette di verificare in termini quantitativo-monetari lo stato di avanzamento globale e poi specifico del mercato. Nella sua seconda accezione invece il monitoraggio avviene con cadenza mensile con lo scopo di valutare la stratificazione e quindi la dipendenza dei risultati ottenuti in termini di fatturato rispetto ad un singolo progetto di mercato, o rispetto ad una particolare sottolinea o ad un particolare cliente. In questo modo si intende verificare l'esistenza di una corretta diversificazione del business dell'impresa.
- 2) *Monitoraggio della Produzione*. Lo sviluppo delle varie commesse viene monitorato con cadenza mensile attraverso la redazione del Report mensile gestionale/operativo in cui di fatto si sviluppa un piccolo conto economico con ultimo totale il Reddito operativo lordo (R.O.L.), sulla base del quale vengono effettuati dei confronti rispetto a quanto pianificato precedentemente; questa attività permette di tenere costantemente sotto controllo il sostenimento dei costi relativi alle varie commesse

così da poter essere in grado di intervenire in modo tempestivo per attuare eventuali azioni correttive.

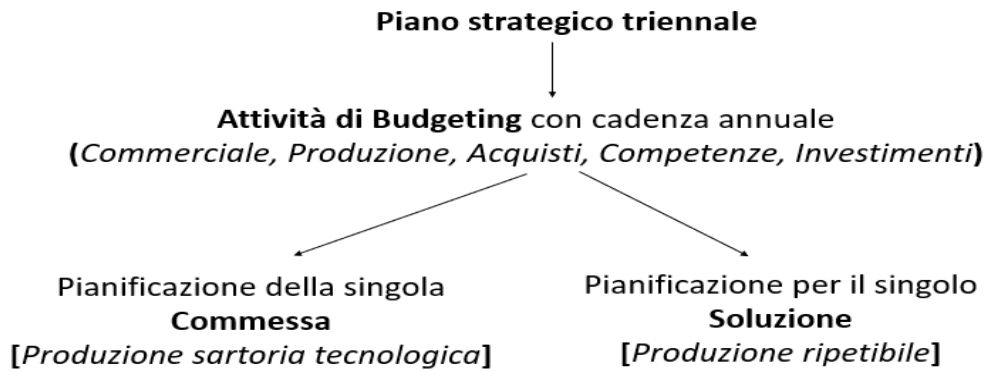
- 3) *Monitoraggio della dinamica Finanziaria.* La dinamica della liquidità finanziaria e quindi la gestione delle entrate e delle uscite monetarie avvenute, viene anch'essa regolarmente analizzata; si procede con la redazione di un Cash-Flow "a preventivo" e di un conseguente Cash-Flow a "consuntivo" e mediante un'analisi degli scostamenti tra i valori standard e quelli che si sono effettivamente realizzati, si cerca di comprendere se la dinamica finanziaria si è evoluta nel modo pianificato e successivamente si indaga sulle cause che hanno determinato eventuali scostamenti.

#### **IV.4 LA PIANIFICAZIONE PER COMMESSA E LA PIANIFICAZIONE NEL PROGETTO DI MERCATO HUMANCARE**

La realtà Loccioni presenta un modello di pianificazione particolarmente caratteristico in quanto si possono evidenziare due differenti applicazioni a seconda che si tratti dei progetti di mercato organizzati in produzioni per commessa, o che si tratti dei progetti di mercato con produzioni ripetibili (standard).

Attraverso un'analisi maggiormente dettagliata è possibile definire una prima parte del processo di pianificazione comune ad entrambe le categorie di progetto di mercato, ed una seconda parte in cui i due processi si differenziano.

Il risultato ottenuto può essere così descritto:



Nei primi due livelli del processo di pianificazione, questa viene eseguita in modo aggregato, a livello di impresa (corporate). Le linee guida del *piano strategico triennale* vengono infatti definite in modo complessivo per poi entrare nello specifico dei singoli progetti di mercato. In questa prima sezione però gli obiettivi, le metodologie e lo strumento usato per la pianificazione non risentono della differenziazione precedentemente indicata tra produzione per commessa e produzione ripetibile.

Anche per quanto concerne il secondo livello del processo, l'*attività di budgeting* viene svolta secondo le stesse dinamiche comuni per tutti i progetti di mercato.

Quando si scende all'analisi del terzo livello del processo di pianificazione però, questo prevede una differenziazione sostanziale sia negli obiettivi che negli strumenti utilizzati per lo svolgimento della pianificazione stessa.

- Nel caso della produzione altamente personalizzata (“sartoria tecnologica”), il ruolo maggiormente significativo è ricoperto dalla *commessa*, intorno alla quale si sviluppa il processo di pianificazione. Questa però per sua natura si modifica, anche sensibilmente, e raramente rimane invariata di volta in volta. Questo è dovuto al fatto che la commessa è l’espressione della richiesta effettuata dal cliente che a sua volta è espressione della problematica o dell’esigenza che questo deve risolvere mediante lo sviluppo della soluzione richiesta.

Per tale motivo la commessa risulta un elemento altamente variabile per il quale risulta difficilmente realizzabile una pianificazione strategica e di lungo periodo in merito a tematiche quali: l’approccio al mercato, la penetrazione sul mercato, le prospettive di sviluppo, ....

Questo è dovuto al fatto che di per sé una pianificazione strategica di lungo periodo di approccio al mercato è di più difficile realizzazione, l’approccio per commessa si basa infatti maggiormente sulle competenze tecniche e tecnologiche piuttosto che sulla singola soluzione replicabile.

In questo caso perciò avremo una pianificazione maggiormente di carattere tecnico/produttivo, finalizzata a permettere il corretto svolgimento dello sviluppo della commessa così da poter soddisfare le richieste del cliente rispettando allo stesso tempo i criteri di economicità, efficienza ed efficacia prefissati.



Le fasi principali di questa tipologia di pianificazione sono:

- 1) La determinazione dei conti di costo (riferiti a: manodopera, consulenze, materiali, ...) al momento dell'effettuazione dell'offerta;
- 2) Pianificazione del team di commessa per la gestione delle tempistiche, dei compiti e delle responsabilità;
- 3) Redazione del budget del Project Manager in cui vengono revisionati i conti di costo previsti al momento dell'offerta così da poter identificare un nuovo margine di commessa previsto;
- 4) Redazione della scheda commessa con cadenza mensile, nella quale vengono definiti i costi sostenuti fino a quel momento e i costi ancora da sostenere per la conclusione dell'allestimento della commessa;
- 5) Definizione del Margine di commessa effettivo, analisi del differenziale rispetto al margine ipotizzato ed analisi delle motivazioni che hanno portato ad eventuali ritardi o problematiche varie.

- Nel caso della produzione ripetibile, l'elemento che risulta avere maggiore rilevanza è la *soluzione altamente tecnologica* ma con specifiche standard che la rendono appunto un elemento riproducibile.

Questa, a differenza della commessa, è una componente "standard" le cui caratteristiche principali non variano da cliente a cliente e non variano da ordine ad ordine, rimanendo

bensi costanti ed invariate. Nel caso del progetto di mercato Humancare è infatti possibile fare riferimento a delle “soluzioni ripetibili”; si tratta cioè di soluzioni che rimangono pressoché invariate di vendita in vendita e per le quali vengono a seconda dei casi apportate solamente alcune piccole modifiche in caso di particolari richieste/esigenze del cliente.

In questo caso perciò oltre che ad una pianificazione di carattere tecnico/produttiva in merito allo sviluppo del prodotto, viene affiancata un’ulteriore attività di pianificazione che riprende la visione di lungo periodo dettata dal piano strategico triennale applicando però la definizione di tali linee guida alle singole specifiche soluzioni del progetto di mercato interessato.

Un esempio della realizzazione di questa attività di pianificazione “aggiuntiva” che scende maggiormente nel dettaglio delle varie soluzioni può essere identificato nel Business Plan delle soluzioni Apoteca del mondo medicale (HumanCare).

#### **IV.5 IL BUSINESS PLAN DI “APOTECAPed”**

L’elemento di supporto all’attività di pianificazione, programmazione e controllo che verrà analizzato in questo paragrafo appartiene a quella sfera di pianificazione di dettaglio delle singole soluzioni che è stata precedentemente descritta.

La principale finalità che si vuole raggiungere mediante la realizzazione dei business plan dedicati alle varie soluzioni Apoteca, è quella di creare un modello standard che permetta

di facilitare l'attività di confronto, di aggiornamento e di analisi dei vari prodotti attinenti a questo progetto di mercato.

Il business plan che verrà analizzato in questo paragrafo è quello dedicato alla soluzione *ApotecaPed*.

Questa soluzione nasce con l'obiettivo di risolvere un'importante problematica che caratterizza la cura del paziente pediatrico: il fatto che la maggior parte dei farmaci sono stati studiati unicamente per gli adulti comporta una carenza di informazioni riguardo la loro corretta prescrizione e somministrazione in pediatria. Di conseguenza i pazienti pediatrici sono esposti al rischio di ricevere farmaci senza adeguate conoscenze riguardo al trade-off "rischio-beneficio" a cui sono sottoposti. Attraverso la soluzione ApotecaPed perciò, sulla base di quanto realizzato per i farmaci sterili iniettabili destinati a pazienti adulti, è stato introdotto un sistema per l'allestimento robotizzato di farmaci personalizzati pediatrici non tossici al fine di:

- Centralizzare la produzione di terapie infusionali destinate a pazienti pediatrici presso la farmacia ospedaliera in un locale sicuro classificato secondo le normative vigenti;
- Introdurre sistemi di controllo, misura e verifica per ridurre il rischio di errore;
- Automatizzare le attività manuali al fine di ridurre il rischio di errore;
- Assicurare qualità e accuratezza di allestimenti personalizzati a basso dosaggio;
- Migliorare la gestione delle scorte e ridurre gli scarti di produzione;

- Garantire tracciabilità, integrità e sicurezza dei dati attraverso l'integrazione di tecnologie informatiche appropriate;
- Ridurre il tempo infermieristico associato alle attività di allestimento con conseguenti benefici in termini di tempo dedicato alla cura del paziente pediatrico.

Da un punto di vista tecnico *ApotecaPed* è: “un sistema robotizzato in grado di pesare principi attivi e soluzioni, ricostituire i farmaci in polvere, dosare i componenti operando con un braccio meccanico ed attuatori dedicati, allestire siringhe, sacche, dispositivi di infusione, scaricare i materiali usati in sicurezza”<sup>12</sup>.

Anche per quanto concerne lo sviluppo del business plan all'interno di Loccioni è stato deciso di adottare un modello suddiviso in una sezione maggiormente qualitativa ed informativa ed una sezione maggiormente numerica e quantitativa.

Di seguito vengono analizzate le due sezioni nelle loro componenti maggiormente rilevanti.

- 1° SEZIONE:

- *Inizio del progetto;*
- *Gli obiettivi del progetto ApotecaPed;*
- *Quadro d'insieme del progetto (identificazione del problema, esigenze, opportunità, benefici e valori per il cliente);*

---

<sup>12</sup> Documenti e materiale Loccioni

- *Specifiche del progetto* (caratteristiche tecniche, e funzionalità del sistema);
- *Timeline dell'attività di sviluppo tecnologico, dell'attività di pre-marketing e dell'attività di marketing;*
- *Approccio al mercato* (requisiti dei mercati di riferimento, target di mercato, principali mercati di riferimento, caratteristiche e dimensioni dei mercati di riferimento, previsione di penetrazione nel mercato);
- *Analisi del mercato e delle reti esistenti;*
- *Analisi e mappatura dei competitors.*

Questa struttura permette in maniera descrittiva di analizzare in modo complessivo il progetto studiato in relazione a ciò che concerne le parti maggiormente rilevanti e quindi in riferimento alle caratteristiche del prodotto, in relazione al mercato e in relazione alle performance previste negli anni successivi.

- 2° SEZIONE:

- *Prezzo di vendita medio ipotizzato;*
- *Costi diretti di produzione* [suddivisi per la parte Equipment (macchinario) e per la parte Disposable (materiali di consumo)];
- *Costi di sviluppo delle componenti* (suddivisi per la parte Equipment e per la parte Disposable);
- *Investimenti duraturi in capitale effettuati per la realizzazione del progetto* (suddivisi per la parte Equipment e per la parte Disposable);

- *Quota di costi indiretti da attribuire al progetto* (Costi: commerciali, scientifici, sistema di qualità, assistenza alla vendita, ...);
- *Ipotesi di cash-flow su base decennale;*
- *Individuazione di margini di diverso livello;*
- *Ipotesi di ROI (return on investment), di IRR (internal rate of return) e di VAN (valore attuale netto dell'investimento).*

Questa seconda sezione risulta fondamentale per completare le nozioni descrittive della prima, con dei dati numerici che esprimono l'impatto sulla dimensione economica e sulla dimensione finanziaria della realizzazione del progetto, il fatturato totale ipotizzato in un determinato periodo di tempo, l'economicità dell'investimento e la sostenibilità in termini economici e finanziari dello stesso.

#### - Redattori

Per quanto concerne i redattori del Business Plan possiamo dire che nel caso Loccioni, si tratta di un progetto portato avanti da un gruppo di lavoro eterogeneo dal punto di vista dei ruoli ricoperti.

Alla realizzazione ha partecipato in prima istanza l'Imprenditore che ha definito le linee guida in termini di vision e di mission del progetto e ha predisposto le finalità da ricercare nella realizzazione di questo documento strategico.

Il progetto è stato poi portato avanti da componenti della parte di pianificazione e marketing del progetto di mercato di riferimento (esperti di economia aziendale), da referenti dell'attività commerciale (referenti commerciali), dai referenti dell'area tecnica (ingegneri biomedici, farmacisti, chimici, ...) e per la parte di rappresentazione, esposizione e correttezza del contenuto comunicato, da un consulente esterno esperto appunto dell'attività di pianificazione strategica.

- Destinatari

Per quanto riguarda i destinatari, il business plan nel caso analizzato è stato prevalentemente sviluppato con lo scopo di sfruttare il potenziale informativo di questo importante documento strategico per portare avanti una mirata attività di comunicazione interna dello sviluppo e dell'andamento del progetto.

La creazione di modelli standard serve a tal proposito per evidenziare quegli elementi sensibili e quei dati critici che se confrontati rispetto ad altre soluzioni possono produrre delle informazioni altamente rilevanti in merito al progresso del progetto stesso.

In questa prospettiva, una volta identificata in modo ottimale la situazione in essere a livello interno, si può con maggiore facilità confrontarsi e relazionarsi con stakeholders esterni (potenziali clienti, potenziali fornitori, enti di interesse pubblico, ...) e trasmettere così in modo corretto le informazioni ottenute all'esterno.

## CONCLUSIONI

La realizzazione del progetto di tesi mi ha permesso di approfondire uno dei temi maggiormente rilevanti in ambito di gestione dell'impresa, ossia le modalità con le quali quest'ultima viene organizzata e portata avanti.

Attraverso la definizione di linee guida teoriche, provenienti dalla dottrina, e mediante il loro successivo confronto con quanto effettivamente riscontrato all'interno dell'impresa Loccioni è stato possibile effettuare diverse considerazioni su come questi importanti processi strategici vengono recepiti e posti in atto in un contesto aziendale.

In conclusione è possibile affermare che l'impresa Loccioni è dotata di uno strutturato modello di pianificazione, programmazione e controllo, in certi aspetti molto caratteristico.

Questo modello può essere suddiviso in più livelli di applicazione che variano a seconda dell'oggetto della pianificazione, a seconda dell'applicazione di una visione macro o micro dell'oggetto analizzato e anche in funzione della proiezione temporale sulla base della quale questi oggetti vengono analizzati.

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'impresa Loccioni risulta:

- per quanto concerne i livelli più alti del modello, un sistema di attività del tutto coerenti con i procedimenti "teorici" descritti dalla dottrina, sviluppato attraverso l'utilizzo di strumenti tipici di questo processo, come i piani strategici pluriennali e i



budget, con lo scopo principale di dettare le linee guida generali, sia a livello consolidato che a livello di singolo progetto di mercato, dell'attività che dovrà essere svolta.

- quando si scende a livelli di dettaglio più specifici, il modello di pianificazione assume un'identità molto più particolare e caratteristica; ciò è dovuto al fatto che nel corso degli anni è stato implementato un sistema dinamico che si adatta alle particolari caratteristiche ed attività dell'impresa e che perciò per sua natura risulta essere "eterogeneo" nelle modalità con cui questo processo viene portato avanti.

In quest'ottica si delineano due percorsi di pianificazione incentrati da un lato sulla commessa in via di sviluppo e dall'altro sul prodotto che, in quanto elementi sensibilmente differenti dell'attività produttiva dell'impresa, utilizzano strumenti di pianificazione diversi, per soddisfare obiettivi comunicativi e informativi diversi.

Per quanto concerne i futuri sviluppi del processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'impresa, i prossimi obiettivi da realizzare sono quelli di intensificare l'utilizzo degli strumenti di pianificazione, così da definire in maniera critica l'andamento e lo sviluppo dei vari progetti di mercato, intensificare l'attività di monitoraggio inteso come confronto diretto con gli attori principali dei vari progetti di mercato in modo da ottenere ulteriori feedback sull'andamento degli stessi e sviluppare l'insieme di queste importanti attività strategiche, anche in modo dettagliato, su orizzonti temporali di lungo periodo.

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

MARASCA, MARCHI, RICCABONI: CONTROLLO DI GESTIONE  
METODOLOGIE E STRUMENTI – II EDIZIONE (2013)

RICHARD STUTELY: IL BUSINESS PLAN – II EDIZIONE (2008)

CINZIA PAROLINI: BUSINESS PLANNING – DALL'IDEA AL PROGETTO  
IMPRENDITORIALE (2016)

MADE IN LOMBARDY: GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

[file:///C:/Users/micuc/Desktop/UNIVERSITA'/TRIENNALE/TESI/Documenti%20sul%20BP/PDF\\_BusinessPlan2.pdf](file:///C:/Users/micuc/Desktop/UNIVERSITA'/TRIENNALE/TESI/Documenti%20sul%20BP/PDF_BusinessPlan2.pdf)

EUROSYSTEM, BUSINESS INNOVATION BEYOND IT

<https://www.eurosystem.it/approfondimenti/produzione-commessa-gestione-preventivi-e-controllo-dei-costi/>

PROJECT MANAGEMENT CENTRE

<http://www.humanwareonline.com/project-management/center/organizzazione-a-matrice/>