UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

RELAZIONI DI RETE E RAPPORTI CON IL CLIENTE. IL MODELLO LOCCIONI

NETWORKS AND CUSTOMER RELATIONSHIP. THE LOCCIONI MODEL

Relatore:
Chiar.mo prof. Marco Cucculelli

Tesi di laurea di:
Monica Bacher

Anno accademico 2020-21

All that I am,
or hope to be,
I owe to my mom.

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1. L'IMPRESA LOCCIONI 1

1.1. CENNI STORICI: DALLE MARCHE ALL'ESPANSIONE.....1

1.2. L'IMPRESA BASATA SULLA CONOSCENZA.....12

1.3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA 19

1.4. LE VARIABILI ORGANIZZATIVE NON STRUTTURALI.....32

1.4.1. Meccanismi operativi.....32
1.4.2. Stili di direzione.....35
1.4.3. Cultura d'impresa.....47

1.4.3.1. Le persone come risorsa vincente 54
1.4.3.2. La relazione con il cliente 58
1.4.3.3. Il legame con il territorio 65

1.5. IL MARZO LOCCIONI 70

CAPITOLO 2. L'ORGANIZZAZIONE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE LOCCIONI 75

2.1 IL CLIENTE LOCCIONI.....83

2.1.1. La particolarità della relazione nel progetto APOTECA 86

2.2. LA RELAZIONE TRA CASA MADRE E CLIENTI.....89

2.2.1. Il progetto Felix.....97

2.3. LA RELAZIONE TRA SEDI ESTERE E CLIENTI.....103

2.3.1. La commessa LDEU 110

CAPITOLO 3. MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DEL MODELLO 113

3.1. INDICATORI DI EFFICIENZA: L'AUTONOMIA TECNICA DELLE SEDI 115

3.2. IL PIANO TRIENNALE: PRIMA E DOPO L'APERTURA DELLE SEDI ESTERE 121

3.2.1. Piano triennale 2011-2013: Business Units e LUSA 123
3.2.2. Piano triennale 2020-2022: sedi estere 139
3.2.3. Confronto dei piani triennali 150

3.3. ANALISI STORICO CLIENTI E ORDINI 152

3.4. FATTURATO 162

CONCLUSIONI 165

BILIOGRAFIA E SITOGRAFIA 171

RINGRAZIAMENTI 175

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha l'intento di analizzare l'importanza del cliente e della relazione con esso nel mondo industriale, in particolare portando il caso Loccioni, impresa che produce sofisticati sistemi di monitoraggio di procedimenti industriali e presso la quale ho svolto il tirocinio. Ho potuto così vedere da vicino le varie attività da espletare giorno dopo giorno al fine di instaurare un rapporto duraturo e proficuo per entrambe le parti, fornitore e cliente, fino ad arrivare a creare benefici ad ogni livello della filiera.

Nella prima parte dell'elaborato verrà presentata l'impresa Loccioni, situata nell'entroterra marchigiano ma conosciuta da anni a livello mondiale. Riprendendo qualche aspetto teorico l'obiettivo sarà quello di mettere in risalto alcune particolarità del mondo Loccioni che non sempre sono percepite dall'esterno, come il legame con il territorio e l'importanza delle persone al suo interno, che sono la base dell'incredibile successo conseguito nel tempo.

Il secondo capitolo prenderà in analisi la relazione con il cliente, vista da diversi punti: la casa madre e il cliente, le sedi e il cliente, sempre al fine di affiancarlo quanto più possibile, per capirne e anticiparne i bisogni.

La terza parte riguarderà il monitoraggio dell'efficienza di questo modello, particolare sotto certi aspetti ma che ha condotto l'impresa ad essere riconosciuta come fornitore di fiducia, ma, ancora di più, come partner per innovare e rivolgersi al futuro. A tal fine, verranno presi in considerazione diversi indicatori quali l'autonomia tecnica delle sedi ed il fatturato, oltre all'analisi e rielaborazione dei dati contenuti nei piani triennali, nello storico clienti e nell'elenco ordini dell'impresa. Tale processo ci porterà a studiare l'evoluzione, di questi indicatori nel tempo.

L'elaborato sarà frutto non solo di ricerche nei manuali o nelle pagine di quotidiani, dove numerosi sono gli articoli sull'impresa, ma nasce principalmente dall'esperienza diretta delle persone che lavorano nella società, che ogni giorno sono parte del progresso ma senza mai dimenticare i valori antichi e fondamentali dell'impresa e dell'uomo: famiglia, ambiente, benessere e innovazione.

CAPITOLO 1. L'IMPRESA LOCCIONI

1.1. CENNI STORICI:

DALLE MARCHE ALL'ESPANSIONE

Enrico Loccioni nasce nell'entroterra marchigiano da una famiglia di agricoltori. La sua storia, e quella della sua impresa, inizia in una casa rurale, più precisamente in una stalla molto particolare, che accoglieva clienti praticando l'ospitalità. Tutto ha inizio da un problema, infatti a 15 anni Enrico doveva andare spesso a prendere l'acqua dal pozzo e trasportarla in casa e alle mucche, il che era una vera seccatura. Partendo dalla curiosità e dalla voglia di fare e semplificare che caratterizzeranno la futura impresa nascente, Enrico si pose il problema di una soluzione alternativa che facilitasse tale azione. Proprio nella stessa stalla Enrico allestisce il suo ufficio dove custodisce la più grande invenzione arrivata nella campagna a quel tempo: l'elettricità. Partendo da una pompa, l'elettricità e dei tubi, integrandoli, riesce a creare il primo progetto di automazione, che permette all'acqua di raggiungere l'abitazione autonomamente, evitando di dover uscire in estate e inverno. Un problema fastidioso di uno scarso comfort era appena stato risolto con la tecnologia. Il padre di Enrico, entusiasta del progetto, ne parla con gli agricoltori vicini cercando di portare a casa altri progetti e di migliorare la

qualità del loro lavoro. In molti sono interessati e, partendo dalla curiosità e dalla famiglia, è proprio così che nasce l'impresa Loccioni.

Nel 1968, a soli 19 anni, inizia il percorso imprenditoriale come artigiano nel campo elettrico: Enrico fonda l'impresa e inizia a gestirla insieme alla moglie Graziella Rebichini. Il modo di operare resta invariato all'esperienza appena illustrata: partendo da problemi costosi e fastidiosi, integrando risorse materiali e conoscenze, si creano soluzioni da diffondere con altri, che diventano clienti, per migliorare la qualità del lavoro di tutti.

L'impresa nasce dall'obiettivo di creare sul territorio, per poi diffonderlo nel mondo, un modello imprenditoriale che sviluppa lavoro e conoscenza, integrando idee, persone e tecnologie. Il patrimonio culturale dei monaci benedettini e quello familiare del legame con la terra contribuiscono a determinare il modello e i valori dell'impresa. L'impresa è infatti permeata da un'atmosfera di familiarità, nata appunto dalla figura di Enrico Loccioni, orientato allo sviluppo dell'impresa, e di Graziella, attenta agli aspetti numerici e alla cura dei particolari. Questo mix ha costituito la base per la crescita del gruppo.

I primi anni d'impresa ruotano intorno all'impiantistica elettrica industriale, cercando i migliori clienti e i migliori collaboratori.

Negli anni '70 Vittorio Merloni, uno dei primi a capire l'importanza del passaggio dalla quantità alla qualità del prodotto, presenta un problema con le lavatrici Margherita: il 15% delle lavatrici che entravano in casa del cliente non

funzionavano o erano difettose. Ciò che mancava era il collaudo finale e fu proprio Loccioni a realizzare il primo sistema. Lavorando con e per Merloni l'impresa inizia ad analizzare le nuove possibilità di mercato offerte dalla sfida del controllo qualità, partendo dal mondo degli elettrodomestici per poi aprirsi a nuovi mercati.

In pochi anni si affianca a quello dell'impiantistica un nuovo ramo dell'impresa che si specifica nel collaudo degli elettrodomestici e dei componenti per auto, sviluppando competenze nelle tecnologie per l'automazione dei processi produttivi che raggiunge ben presto la leadership internazionale.

Tra gli anni '80 e '90 la misura e l'automazione diventano le competenze principali Loccioni: l'impresa diversifica, cerca nuovi settori di mercato nei quali applicare le proprie soluzioni, progettate su misura per clienti leader mondiali e destinate a risolvere problemi costosi e/o fastidiosi.

All'inizio degli anni '90, Enrico Loccioni intuisce di dover indirizzare la crescita dell'impresa: decide che da quel momento avrebbe lavorato solo per imprese leader che operano in settori attrattivi ed hanno un problema strategico, cioè costoso, fastidioso e di difficile soluzione. Il problema doveva interessare anche altri clienti e la soluzione doveva essere brevettabile o difficilmente imitabile dai concorrenti. Nelle sue parole: "Nel corso del 1992 ho capito che dovevamo uscire dalla fornitura semplice dove il cliente ti paga in funzione delle ore di manodopera e del materiale impiegato. Al contrario, dovevamo puntare a

soddisfare le esigenze di clienti importanti che dovevano risolvere un problema fastidioso (ad esempio incide sulla sicurezza) e costoso (ad esempio comporta delle penali). Solo clienti primari che desiderano risolvere problemi fastidiosi e costosi possono apprezzare la nostra capacità di identificare soluzioni su misura ad alto contenuto di innovazione e di personalizzazione".

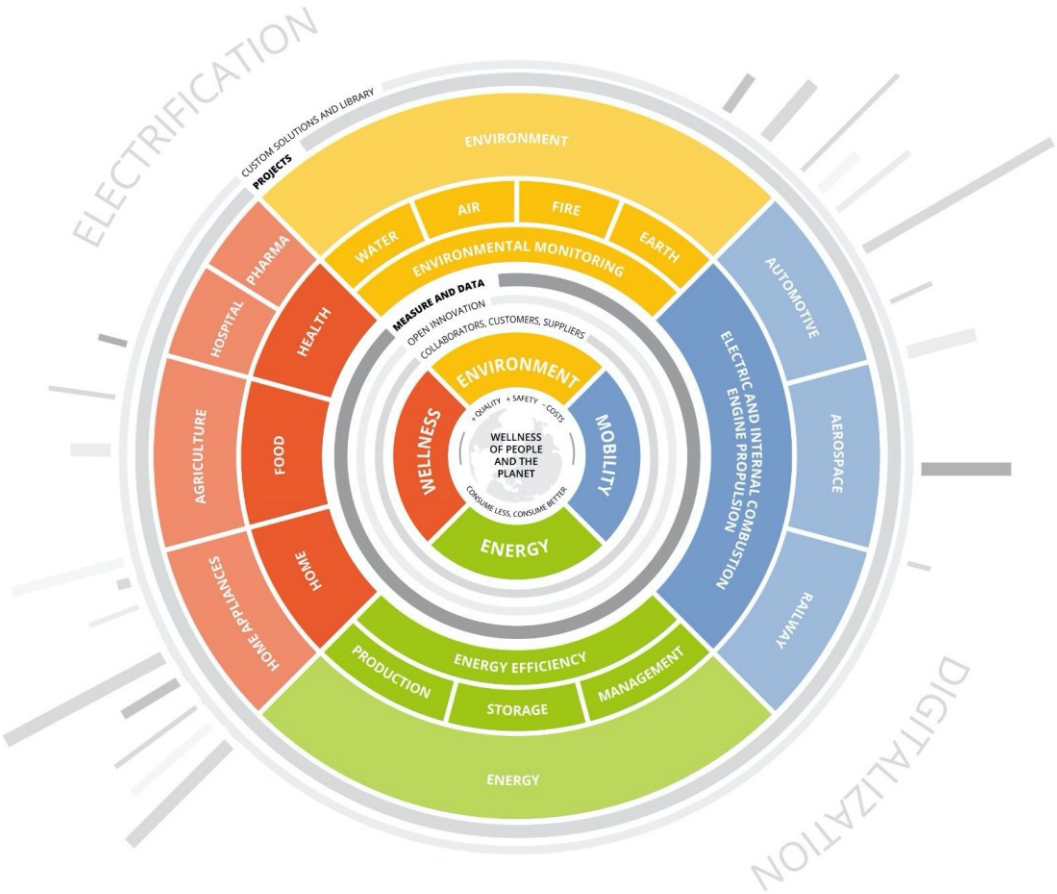
Loccioni non è una società ma un brand, un modo di identificare il valore che l'impresa crea per il cliente, è flessibilità, accoglienza, personalizzazione. L'impresa progetta e realizza sistemi di misura e controllo per migliorare la qualità, la sicurezza e la sostenibilità di processi e prodotti industriali.

Il nuovo millennio pone Loccioni di fronte a traguardi sempre più sfidanti[1]. È sempre più chiara la necessità di integrare le diverse visioni di mercato delle singole business unit, grandi e piccole, che compongono l'impresa. Viene abbandonato il termine "business unit" che si trasforma in "progetti di mercato". I nuovi progetti di ricerca e le intuizioni si concretizzano nella nascita di ulteriori progetti di mercato e dall'integrazione di essi nasce "Polaris", riportato in Figura 1. Esso è la rappresentazione grafica dei vari mercati su cui Loccioni è attiva e i rispettivi progetti nei quali è coinvolta l'impresa. Partendo dalla salute e dal benessere delle persone, parte fissa che è restata, resta e resterà invariata negli

[1] Nel 2000 nasce Humancare, il team Loccioni dedicato allo sviluppo di soluzioni per la cura, la salute, la nutrizione e il benessere della persona, che realizza APOTECAchemo, un macchinario che automatizza il compito associato alle preparazioni dei composti chemioterapici intravenosi.

anni, ci si allontana verso la periferia, parte soggetta a variazioni in base agli andamenti del mercato e al nascere di nuove sfide.

Figura 1: "Polaris"



Fonte: Manuale di sopravvivenza Loccioni

I quattro mercati principali sono, come si può osservare, Wellness, Mobility, Energy ed Environment. Ogni mercato viene suddiviso in diversi settori da tenere in considerazione e servire con differenti progetti. La parte esterna del Polaris, rappresentante la macroarea di clienti seguiti per ciascun segmento, è in continua evoluzione, ad esempio cinquant'anni fa si consideravano solo gli impianti elettrici, un decennio fa il ferroviario e l'aerospaziale non erano presenti, nei prossimi cinquant'anni tutto potrà cambiare di nuovo, con probabile espansione dell'Aerospace, l'Automotive ed il Pharma, ma il centro del Polaris resterà sempre carattere distintivo e fondante dell'impresa.

Le attività di ricerca e innovazione alimentano l'acquisizione di nuove competenze e relazioni e talvolta le skills sviluppate in alcuni settori possono facilitare l'ingresso in altri. Ad esempio, le imprese aerospaziali sono interessate ad acquisire le competenze di misura sviluppate nel settore automotive.

Con il passare del tempo, Loccioni ha sviluppato alcune regole per selezionare i progetti da realizzare e in quali mercati. In primo luogo, l'impresa vuole lavorare solo per il cliente finale. Questa scelta comporta la rinuncia a commesse importanti e facili da gestire sotto l'aspetto commerciale, in quanto intermediate e promosse da grandi contraenti. Al contempo, essa consente di sviluppare la relazione con il cliente finale, favorendo così la conoscenza diretta e la creazione di fiducia reciproca.

Inoltre, quando valuta la possibilità di soddisfare l'esigenza di un nuovo cliente o, a maggior ragione, di entrare in un nuovo settore, l'impresa compie analisi rigorose per evitare di cadere nell'innamoramento tecnico: un progetto viene portato avanti solo se è contemporaneamente sfidante sotto l'aspetto tecnico e interessante sotto quello economico (in termini di potenziale di mercato e ritorno dell'investimento). Sulla base di questa regola, l'impresa non accetta progetti che non siano attrattivi nel lungo termine, anche se provengono da clienti importanti.

Ad esempio la richiesta di un rilevante fornitore di un cliente di sviluppare un sistema di controllo per la produzione di pannelli in legno non ha avuto seguito. Dopo avere analizzato il problema insieme ad alcune imprese locali che producono macchinari per la lavorazione del legno, Loccioni si è infatti resa conto che il basso prezzo del pannello non giustificava un controllo sofisticato della qualità del processo.

Per lo stesso motivo Loccioni ha declinato la richiesta di due importanti gruppi alimentari italiani che l'avevano contattata per risolvere alcuni problemi di misura. Pur rappresentando grandi imprese multinazionali che operano in un settore interessante, il problema identificato, derivante dal controllo della forma estetica del prodotto, non sembrava essere sufficientemente fastidioso o costoso.

I nuovi progetti nascono solitamente su iniziativa delle imprese clienti o dell'impresa stessa. Felix rappresenta un esempio di progetto nato su richiesta di un'impresa cliente, trattato in seguito, che ha permesso di far nascere il progetto

di mercato “Train & Transport” avente l’obiettivo di analizzare e risolvere i problemi delle infrastrutture.

Apoteca è, invece, un esempio di progetto nato su iniziativa dell’impresa. Loccioni ha avviato, in collaborazione con l’ospedale di Ancona, un progetto per realizzare un sistema medicale in grado di preparare farmaci in modo efficiente e sicuro per l’oncologia, chiamato ApotecaChemo. L’impresa apporta imprenditorialità e innovazione, l’ospedale fornisce l’esperienza clinica-sanitaria. Con il crescente coinvolgimento di ricercatori e professionisti internazionali, il progetto è diventato un modello di open innovation finalizzato a generare innovazioni che migliorano l’esperienza dei pazienti.

L’impresa collabora con grandi gruppi internazionali, leader nei loro mercati, con i quali creano community di ricerca in un laboratorio aperto a clienti e partner. Tale rappresentazione permette non solo all’impresa, ma anche al cliente di capire dove si opera attualmente e dove invece no, per cogliere le opportunità presenti ma anche quelle potenziali che potranno presentarsi in futuro, tutto al fine di innovarsi senza sosta, contribuendo progetto dopo progetto al miglioramento del benessere delle persone e del pianeta, il cuore del Polaris.

Per raggiungere tale obiettivo, l’impegno nel “misurare” che promuove l’impresa in ogni mercato è volto a migliorare, aiutando chi fa prodotti o offre servizi a farlo nel migliore dei modi, aumentando la qualità e la sicurezza del

proprio lavoro e riducendo i costi, il tutto risparmiando tempo e rispettando l'ambiente seguendo il mantra "consumare meno, consumare meglio".

Dal 2002 al 2007 l'impresa compare nella lista delle 100 migliori aziende italiane di Best Workplaces[2], e nel 2004 il signor Loccioni riceve la Laurea Honoris Causa in "Tecnologie per l'innovazione" conferita dall'Università degli Studi di Camerino.

Nel 2008, insieme ad una rete di imprese di eccellenza, costruisce la prima comunità integrata completamente ecosostenibile in Italia, la Leaf Community, con cui dà vita al progetto "Leaf House", un'abitazione autosufficiente dal punto di vista energetico e progettata in modo da non impattare l'ambiente. Per tale progetto nel 2010 l'impresa riceve dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano il Premio Nazionale per l'Innovazione e il Premio Impresa Ambiente di Legambiente.

Sempre nel 2008, Enrico Loccioni viene premiato come "Imprenditore Olivettiano dell'anno" dall'Associazione Archivio Storico Olivetti[3] e nasce la collana "Quaderni di cultura d'impresa", dedicata alla figura dell'imprenditore vero e all'impresa come unione tra le persone e la loro missione comune.

---

[2] Compare al terzo posto nella classifica nel 2014: https://web.archive.org/web/20140808043928/http://www.greatplacetowork.it/migliori-aziende/i-migliori-ambienti-di-lavoro-in-italia/best-workplaces-italia/783-2014

[3] Adriano Olivetti, imprenditore di Ivrea della prima metà del '900, costruì il primo computer al mondo e portò l'impresa italiana delle macchine da scrivere a diventare una delle più competitive anche a livello internazionale, inoltre, si distinse anche per i suoi innovativi progetti

Ultimo, ma non meno importante, nel 2015 Loccioni riceve dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, su proposta del Ministro dello Sviluppo Economico, il titolo di "Cavaliere del lavoro".

I plant di Angeli e Moie si sviluppano negli anni con nuovi e moderni edifici, crescendo in armonia con l'ambiente, mentre per seguire i clienti internazionali da vicino, l'impresa opera anche attraverso sedi internazionali (Figura 2) e presidi locali: nascono sei imprese internazionali, per sviluppare e rafforzare le reti con i più importanti clienti e partner mondiali:

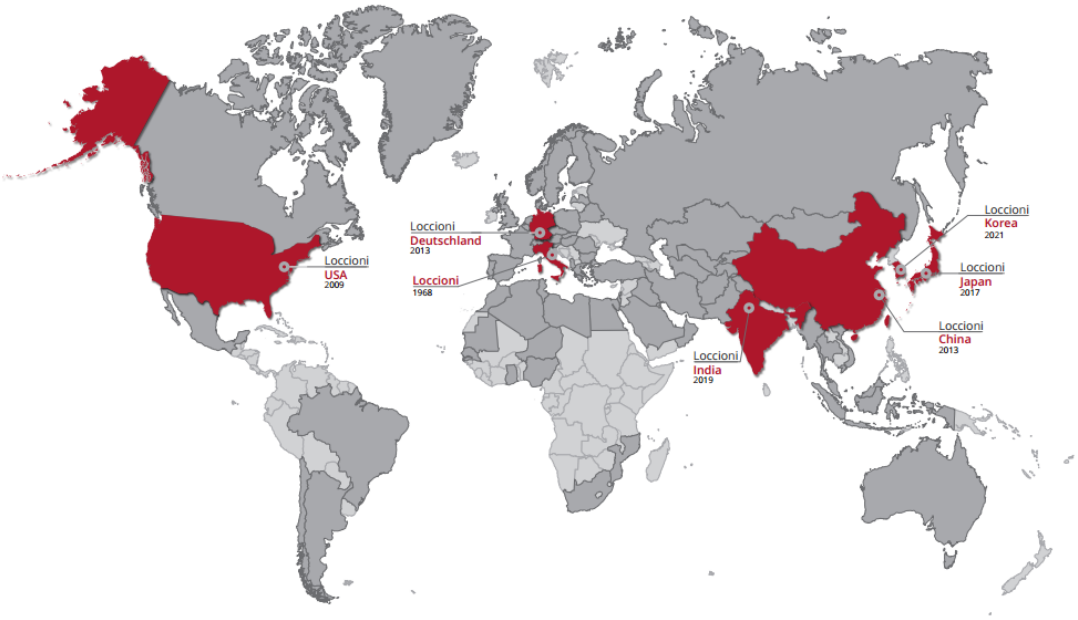
- negli USA (2009),
- in Germania (2013),
- in Cina (2013),
- in Giappone (2017),
- in India (2019),
- ed in Corea (2021),

dove i collaboratori si occupano di attività legate allo sviluppo mercato e all'assistenza diretta ai clienti, al fine di essere più responsivi nei loro confronti. In corso l'apertura di ulteriori sedi nei prossimi mesi.

---

industriali basati sul principio secondo cui il profitto d'impresa deve essere reinvestito a beneficio della comunità, ripreso da Enrico Loccioni.

Figura 2: "Sedi estere Loccioni nel mondo"



Fonte: Rapporti interni

Durante il periodo Covid 19, Loccioni, come tutte le imprese in generale, si è trovata a passare repentinamente da incontri settimanali con clienti e fornitori a incontri in via telematica. L'interazione virtuale è sicuramente più veloce ma si perde il contatto diretto con i propri interlocutori, aspetto fondamentale per un'impresa che co-crea valore e soluzioni insieme al partner. In un periodo storico in cui le persone erano chiuse in casa, le imprese relegate in smart working, il team commerciale impossibilitato a viaggiare, sono state proprio le sedi estere a permettere di conservare la vicinanza al cliente e il mantenersi e svilupparsi delle

relazioni. Possiamo dunque affermare con certezza che investire nelle sedi estere negli anni è stata una delle mosse strategiche più importanti e indovinate degli ultimi tempi per l'impresa Loccioni[4].

1.2. L'IMPRESA BASATA SULLA CONOSCENZA

L'impresa Loccioni si ispira agli studi condotti da Karl Erik Sveiby, professore di Knowledge Management presso la Hanken Business School di Helsinki, Finlandia.

Sveiby è spesso descritto come uno dei "padri fondatori" del Knowledge Management, che ha aperto la strada a molti dei concetti fondamentali.

Nel 1986 pubblica il suo primo libro in Svezia in cui ha esplorato come gestire le "Knowledge Companies" in rapida crescita, organizzazioni che non hanno una produzione tradizionale, ma solo la conoscenza e la creatività dei loro dipendenti, diventato fin da subito un best-seller ha ispirato il primo movimento svedese nella gestione della conoscenza, sia nella ricerca che nella pratica.

[4] Secondo Alessandro Salvucci, "tre sono le principali scelte strategiche intraprese dall'impresa: la diversificazione e coerenza dei mercati (vendono soluzioni customizzate ma sono tutte misure che risolvono problemi), investire nei giovani (un'impresa per essere innovativa deve coinvolgere i giovani, portatori di innovazione), e, ultimo ma non meno importante, lo sviluppo delle sedi estere (andando "a casa" del cliente)"; citazione tratta dall'open academy tenutosi in data 18 giugno 2021.

Essendo proprietario di una delle più grandi società editoriali svedesi e manager stesso, ha riconosciuto la necessità di misurare i ***beni immateriali*** e ha iniziato a sperimentare pratiche contabili per i suddetti beni, testandoli nella propria impresa.

Nel 1989 ha pubblicato i risultati di un gruppo di lavoro in un libro "The Invisible Balance Sheet", proponendo una teoria per la misurazione degli asset intangibili.

L'approccio è stato adottato da un gran numero di imprese svedesi e nel 1993 lo Swedish Council of Service Industries lo ha raccomandato come standard, il primo standard in assoluto in questo campo.

Nel 1993 Sveiby ha venduto la sua impresa e ha iniziato a fornire consulenza a grandi multinazionali su come implementare gli aspetti strategici della gestione delle organizzazioni della conoscenza. Nel 1997 ha riassunto le sue scoperte in "The New Organizational Wealth" in cui ha delineato come l'adozione di una "Strategia focalizzata sulla conoscenza" creerà organizzazioni più umane e più redditizie.

I suoi approcci sono pratici, perché a differenza della maggior parte dei consulenti Sveiby ha implementato i suoi concetti nella propria impresa. Fedele ai propri insegnamenti, non crede nelle lezioni o nelle informazioni come metodi per trasferire la conoscenza, quindi ha fondato Sveiby Knowledge Associates, SKA,

una comunità globale di pari, che aiuta le aziende e i governi di tutto il mondo a rendere le loro organizzazioni migliori per le persone.

I clienti di SKA includono *grandi gruppi industriali globali*, come Ericsson, Siemens, Motorola e Microsoft; *società di servizi finanziari* come Westpac Australia o Nedcor South Africa; *servizi pubblici del settore*, come Queensland Rail in Australia e China Light and Power a Hong Kong; *governi locali e federali* come GippsIand Shire e Department of State and Regional Development in Australia; *società di servizi professionali globali*, come Deloitte Touche Tohmatsu e servizi professionali più piccoli, come Gadens Lawyers in Australia; e *piccole aziende hi-tech in rapida crescita*, come MTN (Mobile Telephone Network) in Sud Africa e F-Secure in Finlandia. Tra tutti questi gruppi industriali globali possiamo aggiungere anche Loccioni.

Di seguito vengono elencate le caratteristiche che permettono di riconoscere, e distinguere, un'impresa basata sulla conoscenza, tutte caratteristiche che Loccioni rispetta e promuove e nelle quali si riconosce e sulle quali fonda tutti i suoi valori:

- risolve problemi complessi e non standard che richiedono creatività,
- ha un'organizzazione piatta di dimensioni limitate,
- ha un alto numero di collaboratori qualificati che prendono il nome di professionals,

- ha un basso numero di collaboratori non qualificati,
- si sviluppa per crescita interna e per alleanze piuttosto che per acquisizioni,
- forma alleanze private invece di diventare pubblica,
- tratta i suoi clienti individualmente,
- costruisce la sua forza sulle capacità dei collaboratori,
- sviluppa l'organizzazione accrescendo le competenze dei collaboratori,
- ha dei manager che sono dei leader.

Un'impresa basata sulla conoscenza si gestisce in modo diverso rispetto all'industria manifatturiera.

In quest'ultima, infatti, si gestisce un flusso di materiali, si organizzano macchine e capitale, patrimonio fisso; al contrario, nella prima ciò che si gestisce è il flusso di informazioni e le persone con le loro competenze.

La maggiore differenza sta nel fatto che in una impresa basata sulla conoscenza il vero capitale è la competenza dei collaboratori, il loro sapere, il saper fare e le loro abilità sociali, unita a quella organizzativa, ovvero le regole interne, le relazioni con i clienti, fornitori e partner.

Anche il modo in cui si sviluppa il patrimonio è diverso. Infatti, nell'industria manifatturiera il patrimonio fisso si accresce con la manutenzione

degli impianti, con investimenti in nuovi macchinari e prodotti, con disinvestimenti in assunzioni.

Completamente nel polo opposto possiamo trovare l'impresa basata sulla conoscenza, che sviluppa il proprio patrimonio di competenze attraverso l'educazione e la formazione dei collaboratori, l'attenzione alle persone, la promozione di nuove assunzioni, l'investimento in ricerca e sviluppo ed infine, il ricambio di personale, il cosiddetto job rotation.

Dunque, le risorse umane sono alla base di tutte le attività portate avanti da un'impresa basata sulla conoscenza; sono proprio le persone che forniscono know-how e competenza, permettendo di svolgere tutti i processi che, dall'individuazione di un problema alla sua soluzione, alla sua industrializzazione, all'assistenza post-vendita, permettono di soddisfare il cliente e creare valore per lui stesso e per l'impresa.

Le persone in questo tipo di impresa sono localizzabili in quattro categorie diverse, riportate nella figura seguente.

Figura 3: "Categorie di persone nelle imprese basate sulla conoscenza"

SAPERE PROFESSIONALE		
Alto	Il Professionista	Il Leader
Basso	L'Impiegato	Il Manager
	Basso	Alto

SAPERE ORGANIZZATIVO

Fonte: Manuale dell'impresa basata sulla conoscenza

In tale modello è possibile trovare tipologie di persone appartenenti ad ogni categoria. Un collaboratore arrivato da poco in impressa e alle prime armi con il mondo del lavoro, come potrei essere io durante i primi giorni di tirocinio, si posizionerà in una combinazione basso-basso, l'"I*mpiegato*", in quanto presenta poche conoscenze professionali e poca conoscenza dell'impresa, della sua cultura e della sua organizzazione. Con il passare del tempo le persone possono intraprendere tre tipi di percorsi: crescere in verticale diventando un "*Professionista*", aumentando le conoscenze professionali, ma non quelle specifiche dell'impresa; crescere in orizzontale diventando un "*Manager*", aumentando le conoscenze organizzative aziendali, ma non quelle professionali; dal momento che l'impresa basata sulla conoscenza ha dei manager che sono leader, è possibile intraprendere un terzo percorso, quello che tutti dovrebbero avviare e il più complesso e lungo, che richiede molto impegno e volontà da parte

del collaboratore, il quale accresce sia il sapere professionale che quello organizzativo, diventando appunto un "*Leader*". La crescita che tale tipo di impresa richiede non è solo professionale e legata a sé stessa, come si può intuire, ma è una crescita personale, una presa di coscienza delle proprie potenzialità e del valore che si apporta all'impresa stessa.

Infine, Sveiby prende in analisi i fattori di successo per un'impresa basata sulla conoscenza, riportati di seguito:

- orientamento alle nicchie di mercato,
- crescita interna,
- sviluppo sistematico delle competenze distintive,
- fidelizzare le persone chiave per conservare la competenza,
- "Piccolo è bello. Integrato è meglio!", infatti il valore aggiunto apportato da collaboratori integrati è maggiore del contributo dei singoli collaboratori,
- economia di scopo,
- cultura d'impresa forte e condivisione dei valori che portano come conseguenza alla scarsa necessità di controlli formali,
- i leader provengono dall'area tecnica,
- organizzazione a rete all'interno, allargata all'esterno.

Andando avanti con la trattazione dell'elaborato risulterà chiaro come l'impresa Loccioni fa proprio ciascun punto e tali fattori contribuiscono a collocarla dove attualmente si trova: al fianco dei numeri uno globali e proiettata verso un'innovazione senza fine.

1.3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ogni giorno le imprese sono sottoposte a forti spinte al cambiamento, spesso in modo molto improvviso: la struttura organizzativa, i sistemi di gestione, le competenze e valori, devono cercare di rinnovarsi passo dopo passo per seguire un mondo in continua evoluzione. Le spinte al cambiamento provengono sia dall'interno (direzione, manager e lavoratori [5]), che dall'ambiente esterno (concorrenti e clienti), e se l'impresa sarà capace di rispondere a tali sfide allora potrà essere competitiva sul mercato. Loccioni è stata in grado di seguire le evoluzioni avvenute negli anni, ma portando con sé valori importanti come la famiglia e l'ambiente, a volte andati persi in altri contesti; inoltre, con il suo bagaglio di esperienze e tradizioni, è riuscita a rispondere in modo sempre

[5] Tali parole sono bandite nel mondo Loccioni, sostituite da: alta diligenza, leader e collaboratori.

puntuale alle richieste dei suoi clienti, al punto da diventare partner ricercato, apprezzato e stimato a livello mondiale.

Uno dei principali concetti a supporto del cambiamento organizzativo è quello che riguarda la trasformazione delle forme organizzative, il passaggio cioè dal modello piramidale alla concezione dell'impresa-rete. Questo cambiamento ha valorizzato il contributo delle persone, infatti nel modello a rete "si vince lavorando insieme, o si perde tutti. Chi fa da sé... non ha capito niente[6]", si ha una stretta interazione tra le risorse umane, che facilita lo scambio di informazioni personali e professionali, formando in tal modo complesse reti di informazioni informali.

Nell'impresa occorre creare condizioni tali da stimolare i dipendenti a fornire il massimo contributo nello svolgimento dei ruoli organizzativi, e solo in tal modo sarà possibile realizzare contemporaneamente elevati livelli di soddisfazione delle persone ed alti tassi di produttività. In effetti, in Loccioni le persone sono messe al centro, si cerca di motivarle e di far vivere al meglio la vita lavorativa, fornendo punti di ristoro e punti verdi, così da combinare l'esperienza di lavoro a quella personale e relazionale. In quest'ottica, la rete interna all'impresa, oltre che quella esterna, diviene fondamentale; spostandosi nei vari plant si percepisce l'atmosfera di amicizia e collaborazione, così da creare un ambiente piacevole per il

[6] Una delle "regole" nel mondo Loccioni, presenti nel Manuale di Sopravvivenza condiviso con i collaboratori.

lavoratore, essere umano in primo luogo, che dovrà trascorrere lì gran parte della sua vita.

Per organizzazione si intende la programmazione del lavoro e la gestione del personale nell'impresa[7]: essa si occupa della divisione dei compiti e della loro coordinazione tra i vari organi che compongono la struttura organizzativa; la gestione del personale ha per oggetto l'acquisizione delle risorse umane e la loro gestione, cioè le modalità attraverso cui formarle, valutarne i risultati, retribuirle, motivarle, ed impostarne le relazioni sindacali[8].

In Loccioni l'organizzazione del personale non è rigida ma al contrario estremamente fluida e trasversale: interagendo con diverse persone che mi hanno raccontato la loro esperienza, ho potuto concludere che vi è la possibilità di crescere specialmente sul lato personale e professionale. Molti collaboratori hanno svolto ruoli diverse nel tempo[9], così da non fissarsi su una sola mansione e da stimolare il lavoratore, sempre coinvolto in nuove iniziative. Loccioni è consapevole che se in un'impresa si ignorassero aspettative e motivazioni degli individui che vi operano, non si darebbe il giusto valore al fattore umano e si correrebbe dunque il rischio di neutralizzare ottime scelte strategiche.

---

[7] La convinzione che l'"organizzazione del personale" costituisca una componente del capitale economico d'impresa non è nuova: il tema è stato trattato da autori quali Marshall, Fischer e Friedman il quale tra le fonti di ricchezza e di reddito include la capacità degli esseri umani.

[8] Altra parola bandita nel mondo Loccioni, dove sono quasi assenti i sindacati.

[9] Questo fenomeno prende il nome di Job rotation.

Decidere quale deve essere la struttura organizzativa di un'impresa significa stabilire come dividere i compiti tra i vari soggetti che vi operano e come coordinare i loro sforzi per raggiungere gli obiettivi dell'impresa stessa. Con la struttura organizzativa si delinea l'ossatura dell'impresa, formata da organi, compiti e relazioni tra essi.

Una struttura formale è caratterizzata dalla direzione e di solito è esplicitata attraverso organigrammi ed altri documenti. Tale aspetto è in contrasto con tutte le affermazioni di rete e collaborazione presenti nel corso del mio elaborato, infatti l'impresa Loccioni non può essere definita come un'impresa a struttura formale ma, al contrario, è definibile come un'organizzazione spontanea o informale.

I gruppi informali spesso sono molto importanti nel rendere più pronta la risposta dell'impresa alle sollecitazioni dell'ambiente, alle quali Loccioni è molto spesso sottoposta, laddove invece la struttura fortemente formalizzata può rallentare i processi di reazione.

In una impresa come Loccioni è possibile avere una struttura informale, cosiddetta "a matrice piatta" perché, nonostante l'assenza di regole formali di tipo gerarchico e di complessi meccanismi operativi, a garantire l'unità degli sforzi e l'efficienza provvede quell'insieme di regole non scritte che definiscono la cultura, aspetto molto sentito nell'impresa.

Di seguito una veloce overview dell'assetto giuridico per poi passare ad esplicare il modello Loccioni, riportato in Figura 4 e rappresentabile con una "matrice piatta", in quanto rete di relazioni, persone e competenze, non solo all'interno dell'impresa ma anche con fornitori e clienti.

Loccioni è un'impresa multinazionale che nel 2019 ha realizzato un fatturato di circa €120 milioni, in confronto ai €24 milioni nel 2000, e un utile netto di €16 milioni.

L'impresa si compone di varie società che svolgono un ruolo specifico nel processo di produzione di valore. Giuridicamente è composta da una holding, Summa S.r.l., la quale controlla le società operative Loccioni (AEA e General Impianti in Italia e le società commerciali all'estero[10]) e svolge attività di prestazione di servizi alle altre società: R&D, finanza straordinaria, sviluppo di nuovi mercati, pianificazione e controllo, risorse umane e formazione, sistemi informativi ed altri servizi centralizzati, avendo come focus le aree strategiche.

Summa controlla integralmente tutte le società del gruppo, italiane ed estere. Tra la holding e le varie controllate vi è un flusso di attività, materiali e persone, grazie alle numerose iniziative che permettono ai giovani collaboratori dell'impresa di fare un'esperienza all'estero, per arricchirsi personalmente ma

[10] Nella prima fase di sviluppo, le singole società avevano assunto una loro identità e rilevanza organizzativa. Più di recente si è preferito attenuare la loro rilevanza per meglio valorizzare la coerenza del disegno strategico complessivo Loccioni.

anche al fine di aumentare la vicinanza e la conoscenza dei clienti e delle loro abitudini e culture.

La capogruppo progetta e costruisce il futuro a lungo termine dell'impresa e ha due anime: da un lato immagina i mercati futuri e sviluppa le competenze per competervi con successo tramite l'unità di R&I, dall'altro fornisce servizi alle varie attività di supporto, quali amministrazione, pianificazione e controllo, ricerca e sviluppo, ICT, logistica, comunicazione e organizzazione e personale.

Inoltre, Summa gestisce trasversalmente vari processi aziendali riguardanti le business unit, il budget o le persone. Per analizzare tali temi si organizzano sia riunioni periodiche, come quella del lunedì sulle persone o quella mensile sui progetti di mercato, sia spontanee.

All'interno di Summa lavorano i membri della famiglia proprietaria: Enrico Loccioni (imprenditore), Claudio Loccioni (sviluppo commerciale), Cristina Loccioni (gestione dei collaboratori); e i manager a loro più vicini: Renzo Libenzi (amministrazione e finanza), Gino Romiti (innovazione), Maria Paola Palermi (comunicazione), Tommaso Puerini (sviluppo internazionale).

La produzione di componenti o elementi del sistema viene affidata ad un centinaio di fornitori localizzati soprattutto nel territorio circostante. La grande crescita del fatturato degli ultimi anni ha spinto l'impresa a esternalizzare un maggiore volume di attività, determinando così l'aumento del livello di

strategicità dei fornitori. Da questa esigenza è nato il progetto Mexus che ha rivitalizzato l'omonima rete creata da Enrico nel 1994.

In primo luogo, il team Loccioni ha classificato i fornitori in funzione della vicinanza culturale e del livello di competenze. Sulla base di queste variabili, li ha suddivisi in:

- ***top***: spin off Loccioni con forti competenze e vicinanza culturale;
- ***partner***: imprese intraprendenti e desiderose di sviluppare progetti in comune;
- ***affidabili***: imprese che realizzano lavorazioni su richiesta.

Successivamente, ha creato le condizioni per aumentare l'esternalizzazione delle attività di montaggio. In particolare, ha mappato il flusso operativo di produzione, ha organizzato degli incontri serali e distaccato temporaneamente alcuni collaboratori per trasferire alcune competenze chiave.

Infine, ha esternalizzato un maggiore volume di attività, così che alcune imprese fornitrici sono passate dal montaggio di un componente a quello dell'intero sistema.

Grazie a questo progetto, Loccioni ha delegato maggiori volumi di attività labour intensive, come il montaggio, e si è ulteriormente concentrata su quelle ad

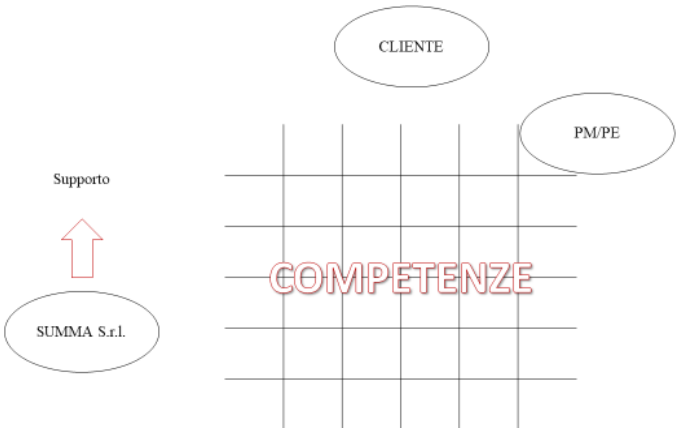
alto valore aggiunto, come la progettazione e l'installazione dei sistemi o la gestione del progetto e del cliente.

Alla fine del 2018 la rete Mexus vanta 33 imprese che danno lavoro a 400 collaboratori e producono un fatturato complessivo pari a €35 milioni, di cui €8 realizzati con Loccioni.

In aggiunta, tale rete ha generato diversi risultati significativi come soddisfare la crescente domanda dei clienti, mantenere elevata la flessibilità strategica, contribuire allo sviluppo imprenditoriale e aumentare le competenze presenti sul territorio.

In futuro l'impresa intende continuare su questa strada spostando un maggiore volume di attività presso i fornitori e ampliando il loro ambito di responsabilità.

Figura 4: "Il modello a rete Loccioni"



Fonte: Rappresentazione grafica fornita da Claudio Loccioni

La struttura organizzativa, come anticipato, è a matrice: da un lato ci sono le aree di business specializzate nella progettazione e realizzazione di sistemi per soddisfare un determinato mercato, dall'altro ci sono le funzioni, quali progettazione elettrica, progettazione meccanica, acquisti, logistica, amministrazione e finanza, infrastrutture e persone.

Summa, la holding che fornisce servizi e si occupa di aspetti strategici, deve integrarsi con le attività di supporto, ad esempio amministrazione, logistica, ecc., che vanno a sostegno della matrice a rete.

Al vertice troviamo il cliente, utente finale delle soluzioni Loccioni e senza il quale sarebbe impossibile continuare ad innovare e produrre. Tutta l'impresa è volta al customer, ogni attività e ogni nodo della matrice devono ragionare in termini di soddisfazione del cliente e non di prodotto.

Subito dopo il cliente ci sono le commesse coordinate da un Project Manager, responsabile del progetto (PM), e uno o più Project Engineer, esperto tecnico (PE). Loccioni ha una trentina di PM[11], ognuno dei quali segue 4-5 commesse contemporaneamente, e un numero leggermente maggiore di PE.

Il PM gestisce il team di persone coinvolte nella commessa, compreso il PE, ed è responsabile di margini, tempi e qualità. Il PM organizza una riunione settimanale con il team finalizzata ad analizzare lo stato di avanzamento della

[11] Il PM coordina uno o due PE, numerosi progettisti interni specializzati su varie tecnologie (ad esempio meccaniche, elettriche, informatiche), alcuni studi esterni e gli addetti alla messa a punto del sistema.

commessa e a identificare idonee soluzioni agli eventuali problemi o ritardi, prepara dei report sullo stato di avanzamento e interviene per risolvere i problemi che sorgono.

Il PE è un tecnico che si interfaccia con il cliente e con i reparti interni per trovare la migliore soluzione al problema ed è responsabile della messa a punto e del collaudo del sistema.

Il PM e il PE si relazionano con il team del cliente, che nel caso di grandi imprese è solitamente composto da manufacturing e process engineer. Il livello di familiarità e di interazione con il cliente dipende dalle relazioni aziendali e personali pregresse. Oltre alle riunioni formali si possono organizzare Skype call o, con i clienti storici, scambiare messaggi attraverso WhatsApp.

Le commesse hanno una durata variabile compresa tra vari mesi e un anno. Verso la fine del lavoro si organizza un incontro con il cliente per finalizzare il progetto e durante la fase di collaudo del sistema si svolgono varie prove per testare la qualità e la sicurezza. Al termine si firma un certificato per sbloccare il pagamento e, per festeggiare, si va a pranzo o a cena insieme.

Con i PM/PE collaborano tutta una serie di altri attori a supporto delle varie attività, ovvero, i cosiddetti nodi della rete, che nell'insieme rappresentano le competenze possedute dai vari collaboratori dell'impresa. Diventa fondamentale conoscere ogni nodo, ogni persona, al fine di soddisfare il cliente e creare valore.

I sistemi per controllare la qualità di un prodotto devono raccogliere e analizzare centinaia di misure diverse relative a un elevato numero di pezzi. La progettazione dei sistemi richiede l'integrazione di diverse competenze, tra cui quella informatica, meccanica, idraulica, softwaristica, elettronica, ecc. Inoltre, i sistemi sono collegati alle linee di produzione delle imprese clienti attraverso algoritmi specifici e, in quelli più complessi, è necessario coordinare centinaia di personal computer.

La definizione di quali competenze presidiare internamente e quali affidare alla rete dei partner esterni è molto importante[12]: tale scelta ha un forte impatto sulla qualità e sul costo del sistema. I professionisti esterni possiedono competenze sofisticate e complementari a quelle dei collaboratori Loccioni. La costruzione di una rete di fornitori affidabili richiede tempi lunghi, necessari per selezionarli e formarli ed è principalmente locale dal momento che i prototipi sono ingombranti e la collaborazione è intensa.

La progettazione sta diventando sempre più complessa per le crescenti esigenze dei clienti, i quali desiderano prototipi con livelli di performance e affidabilità tipici da prodotto consumer o impongono cambiamenti e adattamenti continui durante la commessa. Al contrario di quanto avveniva venti anni fa, in

[12] Ad esempio, per quanto riguarda le competenze informatiche, l'impresa impiega 60 collaboratori, che sviluppano il know-how per la progettazione del sistema, e collabora stabilmente con una cinquantina di professionisti esterni. I collaboratori sono laureati o diplomati che vengono selezionati e successivamente formati all'interno dell'impresa e diventano pienamente operativi solo dopo diversi mesi di formazione in cui acquisiscono competenze tecniche e gestionali.

cui l'impresa sviluppava una soluzione software per ogni progetto, oggi questo approccio non è più possibile, i grandi clienti che lavorano su piattaforme globali, chiedono livelli di qualità e velocità sempre più elevati, che possono essere soddisfatti solo disponendo di un software in larga parte standardizzato.

Per rispondere a questa esigenza, Loccioni ha incaricato cinque collaboratori al fine di comprendere come ottimizzare la standardizzazione del software. L'utilizzo di un software standard o non personalizzato consente proprio di aumentare l'affidabilità del sistema e la velocità di progettazione.

In parallelo, Loccioni ha avviato anche un secondo progetto di standardizzazione che ha per oggetto gli strumenti e i componenti. Questi progetti devono comprimere tempi e costi, senza ridurre la personalizzazione del sistema sulle specifiche esigenze del cliente.

Nella matrice vi è poi una terza dimensione, quella geografica, rappresentata dalle società all'estero presso cui lavorano circa 50 collaboratori presenti in diverse parti del globo e al fianco del cliente per assisterlo ed anticiparne i bisogni.

Le sedi estere sono state create per gestire la vendita, l'installazione e la manutenzione dei sistemi Loccioni direttamente sul territorio e, più in generale, per alimentare la relazione di fiducia con il cliente. Al contempo, esse forniscono preziose informazioni sull'evoluzione dei bisogni del cliente e del mercato locale.

La rete non si limita solamente all'ambito interno o a quello geografico, ma si riflette anche all'esterno coinvolgendo altre imprese o persone in numerosi progetti, non necessariamente finalizzati a sviluppare il core business o a generare nuovi business nel breve termine. L'apertura verso l'esterno nasce dalla convinzione dell'imprenditore che "da soli si va più veloci, ma insieme si va più lontano"[13], rendendo ciò possibile proprio grazie alla rete, alle relazioni e agli scambi di opinioni che avvengono tra i nodi.

Nelle parole di Enrico: "ogni nodo della rete possiede una conoscenza e competenza specifica che può scambiare con gli altri nodi se c'è fiducia reciproca. Lo scambio di informazioni e competenze è più efficiente dello scambio di merci. Nelle reti commerciali le persone si scambiano merci e denaro ma, dopo lo scambio, possiedono lo stesso valore iniziale. Nelle reti di conoscenza le persone si scambiano le informazioni e, dopo lo scambio, hanno più informazioni rispetto all'inizio. Questo è il grande vantaggio di lavorare attraverso un'organizzazione puntiforme o a rete".

[13] Proverbio africano.

1.4. LE VARIABILI ORGANIZZATIVE NON STRUTTURALI

Le variabili organizzative non strutturali che andremo ad analizzare sono:

- i meccanismi operativi,
- gli stili di leadership,
- la cultura d'impresa.

1.4.1. Meccanismi operativi

Tali meccanismi svolgono un ruolo operativo in quanto chiariscono ai membri dell'organizzazione qual è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, spingendoli a migliorare la loro collaborazione. Ai fini della trattazione ricordiamo i seguenti meccanismi operativi: i sistemi direzionali di pianificazione e controllo, di gestione del personale e di informazione, analizzati brevemente di seguito.

Il ***sistema di pianificazione e di controllo*** consente di esplicitare gli obiettivi di gestione da assegnare ai vari organi e di controllarne il grado di raggiungimento.

Nel caso Loccioni, vengono assegnati dei budget da raggiungere nel corso dell'anno, ve ne è uno per ciascun mercato coperto dall'impresa, oltre ad un budget relativo ad ogni sede estera. A consuntivo, il realizzato viene confrontato con il budget e se ne valuta il raggiungimento o meno.

Gli ***strumenti e le tecniche di gestione del personale***, rivolti all'acquisizione e al corretto impiego delle risorse umane, esercitano un ruolo di integrazione e rafforzamento della struttura organizzativa. Essi sono la selezione del personale, la formazione e l'addestramento, la valutazione del personale e il sistema premiante.

- Con la *selezione* si scelgono le persone adatte a ricoprire i vari ruoli: tale attività in Loccioni inizia già nei banchi di scuola, con iniziative che verranno approfondite in seguito;
- con la *formazione e l'addestramento* si tenta di dare ai vari soggetti una certa mentalità (formazione) oppure determinate conoscenze tecniche ed abilità (addestramento); nell'impresa in analisi, svariate sono le iniziative di formazione e addestramento, con corsi sia professionalizzanti sia di approfondimento di conoscenze personali, quali ad esempio letture di libri inerenti all'impresa e alla managerialità;

- con la *valutazione del personale* si apprezza l'impegno portato avanti dai soggetti nello svolgimento dei loro compiti, esprimendo un giudizio sulla qualità di tali sforzi;
- infine, con il *sistema premiante o incentivante* si premiano o si puniscono i soggetti in relazione alla valutazione che è stata data alle loro prestazioni.

Il ***sistema informativo*** è un insieme di elementi per raccogliere, elaborare e archiviare dati, allo scopo di produrre e distribuire informazioni ai soggetti che in impresa ne hanno bisogno.

Nasce a tal fine, nel 2019, il progetto Six, portato avanti da Summa S.r.l. e affidato a sei collaboratori[14].

Il nome, oltre a riprendere il numero dei componenti del progetto, rappresenta le iniziali dei sistemi informativi "SI" alle quali viene aggiunta una "X", a simboleggiare la volontà di sviluppare qualcosa di nuovo, un'evoluzione.

Fin dalla nascita dell'impresa, i sistemi informativi sono impiegati per promuovere la conoscenza dei processi.

Inizialmente erano presenti 97 applicazioni che rendevano il sistema molto complesso. Con questo progetto si è cercato, e si cerca tutt'ora, di semplificare e snellire tali sistemi, eliminando le inefficienze provocate da applicazioni simili tra

[14] Alessandro Salvucci, Alberto Basili, Luca Lazzari, Alessandro Regini, Graziano Mattioli e Luca Renga.

loro: il numero di app è così sceso a 35 e si cercherà di ridurlo ulteriormente, fino a 15, nel prossimo triennio.

Il tipo di organizzazione che si vuole creare è di tipo lean, ovvero chiunque può presentare proposte di miglioramento per ridurre le complessità gestionali, non solo nella casa madre ma anche nelle sedi, presso le quali il collaboratore deve ritrovare applicazioni verticali che presentano le stesse performance e la stessa struttura di quelle presenti ad Angeli di Rosora.

In questo modo, dall'intranet ai software, ogni informazione viene condivisa nell'impresa e con ogni collaboratore, così da articolare la rete e tenere tracciato ogni dato sotto più punti di vista.

1.4.2. Stili di direzione

Lo stile di direzione o di leadership può essere definito come il modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione, è il modello di comportamento[15] che l'impresa si aspetta dai suoi manager nei confronti dei loro dipendenti e collaboratori.

Esso tende ad assumere caratteristiche molto differenti da impresa ad impresa, in funzione della struttura organizzativa adottata e della qualità degli

[15] Inteso come rapporti più o meno partecipativi con i dipendenti al momento della formulazione delle decisioni.

organi direttivi impegnati. La decisione di adottare un modello anziché un altro tende a variare, secondo le circostanze e nel tempo, essendo legata ai valori posseduti da chi dirige, alle capacità dei subordinati ed alle situazioni in cui deve esercitarsi il processo di direzione.

Il modus operandi del management è poco soggetto a regolamentazione poiché dipende in buona parte dai tratti personali dell'individuo. A parità di condizioni esterne ambientali, la qualità e il valore dell'organizzazione sono strettamente dipendenti dalle caratteristiche del management: una cattiva direzione può distruggere un'ottima organizzazione umana, per cui i modelli di direzione sono determinanti per il successo di ogni impresa.

La problematica riguardante la funzione di direzione è stata analizzata da Rensis Likert[16] secondo il quale "tra tutte le attribuzioni manageriali, quella di dirigere la componente umana dell'organizzazione è la mansione centrale, la più importante, poiché tutto il resto dipende da come essa viene svolta".

Secondo Likert, i modelli di direzione influenzano notevolmente il comportamento del personale e i risultati realizzati nel tempo.

Basandosi su casi pratici, egli ha cercato di rispondere alla domanda relativa a come deve essere diretto il fattore umano: per avere migliori risultati è convinto che occorre abbandonare il modello di direzione centrato sulla autorità e sul

[16] Psicologo e accademico statunitense, inventore della scala Likert, una tecnica psicometrica di misurazione dell'atteggiamento.

controllo, e adottare un modello basato sul confronto e sulla condivisione del processo decisionale.

Egli propone uno stile di direzione partecipativa di gruppo (Sistema 4) basato su una organizzazione umana altamente efficiente e motivata che permetterebbe il migliore equilibrio tra soddisfazione e produttività, aumentando la qualità e il valore dell'organizzazione umana.

Likert delinea quattro modelli di direzione: Sistema 1 o sistema autoritario-sfruttatorio; Sistema 2 o sistema autoritario-benevolo o sistema paternalistico; Sistema 3 o sistema consultivo; Sistema 4 o sistema partecipativo di gruppo.

L'aspetto più importante degli studi di Likert è il tentativo di dimostrare la relazione tra stili di direzione e rendimento dei dipendenti.

Analizzando tali sistemi troveremo quello a cui il modello Loccioni somiglia maggiormente ed eventuali differenze.

- Lo stile autoritario - Sistema 1

Esso poggia su una struttura fortemente accentrata del processo decisorio e si esercita mediante il comando ed il controllo, i superiori non hanno confidenza né fiducia nei confronti dei subordinati, e viceversa. I subordinati non si sentono liberi di discutere con il loro capo delle cose importanti del loro lavoro e il

superiore raramente ricerca le idee e le opinioni dei subordinati per poi avvalersene costruttivamente.

Tale stile si fonda dunque su un rapporto gerarchico, in base al quale il superiore può imporre al subordinato le sue decisioni, il rispetto delle quali sarà assicurato mediante il controllo e la minaccia di sanzioni in caso di inadempienza. I subordinati non sono implicati nelle decisioni che riguardano il loro lavoro e la presa di decisione scoraggia il lavoro di squadra.

In aggiunta, i dirigenti reputano indispensabile programmare il comportamento dei dipendenti e controllarne continuamente l'operato, sono molto distanti psicologicamente dai subordinati e dunque non conoscono e non comprendono i problemi che questi devono affrontare.

Le motivazioni più elevate degli individui non vengono gratificate e ne deriva quindi un morale basso. La produttività nel breve termine può essere elevata, ma nel lungo termine decresce fortemente e ciò a causa del forte assenteismo, dell'ostilità dei dipendenti, della fuga dalle responsabilità, e dall'uscita dall'impresa di individui alla ricerca di una nuova attività che li gratifichi maggiormente.

Possiamo affermare che, coerentemente con quanto brevemente accennato in precedenza, questo modello non corrisponde certamente al modello Loccioni.

- Lo stile paternalistico - Sistema 2

Questo stile viene denominato da Likert “autoritario benevolo”: la direzione è più “morbida”, più paternalistica ed è basata su un sistema di incentivi positivo.

Come accade nel Sistema 1 i manager credono che il funzionamento dell’impresa sarebbe efficiente se i dipendenti fossero disposti ad eseguire puntualmente i comandi ricevuti, ma, a differenza del sistema precedente, qui minacce e punizioni sono sostituite con ricompense di natura prevalentemente economica, affinché i dipendenti siano comunque soddisfatti, per cui si presuppone che l’uomo agisca per gratitudine.

Anche qui i manager reputano indispensabile programmare dettagliatamente la condotta dei dipendenti e controllarne continuamente l’operato. Il processo decisorio è accentrato, l’interazione è scarsa, non esiste lavoro di gruppo, i subordinati non hanno la possibilità di influire sulla determinazione degli obiettivi, dei metodi e delle attività dei reparti in cui lavorano.

La misura della fiducia dei superiori nelle capacità professionali e nella lealtà dei subordinati è scarsa. I dirigenti sono “supportivi [17] ” ma in modo condiscendente e talvolta ricorrono alle idee e alle opinioni dei subordinati per risolvere i loro problemi.

Anche questo modello risulta essere molto lontano da quello Loccioni.

- Lo stile partecipativo-consultivo - Sistema 3

Tale sistema è basato su una serie di assunti positivi circa il comportamento degli individui.

L'atteggiamento del management è più vicino alle esigenze dei dipendenti, pur non rinunciando totalmente alle prerogative di superiore; in tale ruolo egli è convinto che l'accentramento del processo decisorio, la rigida e centralizzata programmazione della condotta dei dipendenti, il controllo pressante e continuo della loro attività, creano le basi per realizzare una situazione di incompatibilità tra gli interessi dell'impresa e quelli delle persone.

Un dirigente del Sistema 3 avverte che i modelli tradizionali, fondati prevalentemente sull'autorità e sul controllo, possono suscitare conflittualità, atteggiamenti negativi verso il lavoro e nei confronti dei superiori e bassa produttività.

Il manager, in vista di instaurare un clima collaborativo e di realizzare alti obiettivi di rendimento, attribuisce importanza alla partecipazione dei suoi dipendenti. Tale partecipazione, anche se limitata ad influenze di natura consultiva, ha l'effetto di gratificare alcuni bisogni dei subordinati e l'interazione tra i membri dell'organizzazione è abbastanza elevata.

---

[17] Atteggiamenti o comportamenti a sostegno di qualcosa.

I capi conoscono abbastanza bene i problemi che i loro subordinati devono affrontare, si preoccupano di conoscere le idee e le opinioni dei propri dipendenti e ne fanno un uso costruttivo; esistono forti tendenze a sviluppare il lavoro collaborativo di gruppo, hanno fiducia nelle capacità e nella lealtà del personale, ma desiderano conservare ancora il controllo delle decisioni. In sintesi, le decisioni sono prese e i comandi sono emanati dopo aver discusso i problemi con i dipendenti.

Questo sistema si avvicina a quello Loccioni, ma possiamo fare ancora un passo avanti verso la collaborazione all'interno dell'impresa.

- Lo stile partecipativo di gruppo - Sistema 4

Questo stile, secondo Likert, genera una elevata soddisfazione dei dipendenti: lega la "dimensione socializzante" con la "dimensione personalizzante" in modo che l'individuo gratifichi i suoi bisogni perseguendo, nello stesso tempo, gli obiettivi dell'impresa.

La leadership e i procedimenti organizzativi devono assicurare che in tutte le interazioni e in tutti i rapporti nell'organizzazione ogni membro, alla luce del proprio background, dei propri valori e delle proprie aspettative, consideri l'esperienza come supportiva, tale da consolidare e preservare il proprio senso dei valori e dell'importanza dell'individuo.

Il principio in questione sviluppa la collaborazione nel perseguimento degli obiettivi dell'impresa, perché rende attive le forze motivazionali dei dipendenti e le indirizza con gli interessi della società. Applicato in modo adeguato crea condizioni organizzative e di funzionamento che costituiscono la base per sviluppare attività lavorative che consentano ai dipendenti di gratificare le loro motivazioni nello svolgimento dei loro compiti.

Questo manager ha fiducia nei dipendenti e fa affidamento sulle loro capacità tecniche, umane e concettuali, evita di accentrare il processo decisorio e stimola la più ampia partecipazione, elimina il controllo continuo della condotta dei suoi subordinati e il sistematico ricorso all'autorità per indirizzare costantemente il loro comportamento.

Inoltre, il manager è consapevole del fatto che la rigida predeterminazione della condotta dei dipendenti, l'accentramento delle delibere e il controllo pressante, non solo incidono negativamente sulla soddisfazione dei subordinati, ma, a lungo andare, hanno effetti negativi sui livelli di efficienza e sui risultati economico-finanziari conseguiti.

Ogni gruppo di lavoro, composto da capo e subordinati, è collegato con il resto dell'organizzazione e tali collegamenti sono indispensabili per assicurare il coordinamento delle decisioni e delle azioni.

Il ruolo del capo all'interno del gruppo è quello di creare le condizioni per valorizzare le capacità dei vari membri; egli più che decidere, deve fare in modo

che gli altri elaborino razionalmente le decisioni e deve mantenere alta l'efficienza del gruppo, deve essere pronto a modificare le procedure di lavoro e anche la struttura del gruppo in relazione alle esigenze che possono verificarsi con il passare del tempo.

Il superiore partecipativo non impone le sue decisioni tramite l'autorità (tranne in casi eccezionali), ma continua ad avere responsabilità; infatti risponde pienamente dell'operato e dei risultati conseguiti dai suoi collaboratori.

Il sistema di controllo di gruppo motiva fortemente i dipendenti a conseguire gli obiettivi prestabiliti, consente di meglio individuare e valutare le cause degli scostamenti tra standard e risultati effettivi, permette di adottare azioni correttive più efficaci, rappresenta un valido strumento di addestramento per i membri coinvolti.

I bisogni delle persone che operano nell'impresa possono essere meglio premiati se i risultati economici sono soddisfacenti: orgoglio professionale, sicurezza di impiego, successo nel lavoro e buona retribuzione sono strettamente dipendenti dall'andamento economico della gestione. Occorre quindi che l'organizzazione si ponga alti obiettivi di rendimento, ma ciò non basta, in quanto la stessa aspirazione devono averla anche tutti i dipendenti.

Secondo Likert, non si possono imporre con l'autorità elevati standard di rendimento. Nelle imprese condotte con il Sistema 4 viene applicato un meccanismo per mezzo del quale si può indurre il personale a contribuire alla

fissazione di quegli obiettivi ad alto rendimento che la soddisfazione dei loro stessi bisogni esige.

Dopo questa veloce analisi dei Sistemi di Likert, che costituiscono degli ottimi parametri di riferimento per giudicare sia le capacità manageriali dei singoli dirigenti, sia la validità del sistema direzionale che caratterizza l'impresa o uno o più dipartimenti in cui la stessa può essere articolata, passiamo ad analizzare il caso preso a riferimento.

Nella realtà Loccioni, il Sistema 4 è quello che trova maggiori riscontri, in cui si cerca di creare un rapporto partecipativo, in modo da avvalorare le motivazioni individuali a vantaggio anche dell'organizzazione.

Forte è la partecipazione e l'importanza della creazione di stretti legami di gruppo, vi è un clima consolidato di collaborazione, in cui gli obiettivi dell'impresa diventano gli obiettivi personali e viceversa.

Loccioni si spinge ancora oltre questo stile di direzione partecipativo di gruppo:

- i dipendenti non restano tali, ma diventano collaboratori, veri e propri membri della famiglia[18], con iniziative per coinvolgere loro e i loro familiari nelle attività dell'impresa;

[18] In merito all'importanza della famiglia è utile ricordare le iniziative di Marzo, argomento trattato in seguito.

- il manager diventa leader che deve accompagnare i collaboratori e l'impresa al successo, coinvolgendo nella sua rete tutti gli attori;
- il dirigente diventa l'alta diligenza, riportando alla mente figure di carrozze e cavalli e del buon padre di famiglia.

Riprendendo una citazione di Isao Hosoe[19], Loccioni crede fermamente che "è nel gioco che l'essere umano esprime il massimo della sua intelligenza", l'impresa assume quindi il carattere di play factory, non offre posti di lavoro ma un luogo in cui poter lavorare, esprimere le proprie potenzialità, realizzare il proprio sé personale e professionale.

La Play Factory non è gerarchizzata, in quanto non è possibile identificare un "capo" a cui render conto, ma solo colleghi a cui chiedere pareri lasciando libertà di decisione e iniziativa nel proprio operato; ha un'organizzazione orizzontale in cui si può crescere per merito e passione; mette insieme e fa dialogare intere

[19] Isao Hosoe, ingegnere aerospaziale e designer industriale giapponese, contamina Loccioni con due progetti. *Con il primo* introduce i principi e gli elementi del design nei sistemi di misura: progetta luoghi e strumenti di lavoro che uniscono l'efficienza tecnologica alla bellezza estetica, con il fine ultimo di migliorare e rendere più piacevole l'interazione tra uomo e macchina. *Con il secondo* introduce una cultura del lavoro basata sul gioco, sul divertimento, sulla passione e sulla bellezza, definendo Loccioni una "play factory", dove gli imprevisti e le sorprese tipiche del gioco stimolano l'intelligenza e la creatività. La "play factory" è un luogo dove le persone generano soluzioni a problemi complessi, lavorando in squadra e assumendosi la responsabilità delle proprie scelte, possibilmente anche divertendosi. Nel 2008, in occasione del quarantesimo anno della fondazione della società, crea "Play40", gioco di 40 carte manageriali che attraverso parole e immagini facilita i processi di brainstorming. Nello stesso anno realizza anche l'installazione comportamentale "Pro-gettare": una pedana da cui lanciare una pallina in un bacino di acqua assistita da un sistema di misurazione della parabola e della velocità. L'installazione, presente all'ingresso in Summa, rappresenta lo spirito ludico della cultura dell'impresa e invita le persone a

generazioni, culture e mercati diversi, tutti accomunati dall'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone e del pianeta.

Viene spontaneo chiedersi perché tale stile funziona così bene senza incepparsi. Riprendendo il patrimonio culturale dei monaci benedettini e quello familiare del legame con la terra ed il lavoro nei campi, il principio della cooperazione e dell'aiuto reciproco permeano l'impresa ad ogni livello. Avendo affermato valori comuni di impegno nei confronti degli obiettivi assegnati, diventa superfluo attivare il rapporto gerarchico per ottenere il rispetto degli obiettivi stessi.

Tale principio consente di far leva sul rapporto comune di lealtà verso l'impresa, affinché la supervisione del comportamento e delle prestazioni sia assicurata, in modo quasi automatico e senza necessità di controlli formali, da forme di controllo sociale.

Quindi, affinché l'impresa possa puntare a condizioni di massima efficienza per competere in situazioni di crescente complessità e difficoltà, deve adottare forme di conduzione sempre più partecipativa e collaborativa. L'adozione con successo di tale stile è legata al riconoscimento della leadership del capo a prescindere dal ruolo rivestito nell'organizzazione.

---

progettare il futuro. Nella visione di Isao la pallina è un'idea che, grazie all'energia impressa con il lancio, genera onde che si propagano nello spazio e nel tempo.

La leadership si basa su valori innati nella persona, in quanto il leader è colui il quale si mette alla testa dei suoi uomini e li guida verso il raggiungimento di un obiettivo comune. Il Sig. Loccioni fa proprio tutto questo, comprende le esigenze dei suoi collaboratori, mai dipendenti, e condividendo con loro valori quali l'innovazione, il territorio e la famiglia, si impegna nel condurli al successo personale e della stessa impresa.

1.4.3. Cultura d'impresa

La cultura d'impresa è l'insieme di idee, valori, principi di comportamento che dovrebbe accomunare tutti coloro che lavorano nell'azienda, affinché questi ne condividano gli obiettivi e collaborino, indipendentemente da incentivi, economici o di altra natura. Ogni impresa ha la sua 'cultura', condizionata dall'ambiente in cui opera e dalla sua storia, e ciò che in sede di organizzazione si tenta di fare è intervenire per radicarla negli individui.

L'autore giapponese Itami definisce "la cultura come un modo comune di vedere le cose, la quale determina i parametri per decidere e stabilire il sistema di valori, è una variabile invisibile abbastanza potente tale da formare norme e regole di comportamento delle persone". Si può dire quindi che la cultura lega fortemente il singolo all'impresa, integrando fini individuali e collettivi.

In merito alla cultura, Loccioni si presenta come un'impresa davvero "fuori dagli schemi", con forti valori, che la differenziano da possibili similitudini, sviluppando e promuovendo soluzioni innovative localmente e a livello mondiale. La mentalità vincente che permea l'impresa è basata su fiducia, rispetto, comunicazione, sacrificio, concentrazione, determinazione, iniziativa e flessibilità.

Figura 5: "Carta dei Valori Loccioni[20]"

Fonte: Manuale di sopravvivenza Loccioni

I valori Loccioni, presentati nella Figura 5, costituiscono anche la carta d'identità dell'impresa e, come le persone sono influenzate da anno e luogo di

nascita, tutta l'impresa si fonda su ed è influenzata da tali caratteristiche fondamentali, di seguito analizzate.

"***Ascoltare per anticipare***" vede una diramazione tra due componenti fondamentali: l'orientamento alle persone che vanno ascoltate e la tendenza ad anticipare. L'orientamento alle persone riprende la cultura delle campagne, infatti, da buon vivaista, bisogna conoscere le persone, specialmente quelle nuove, e farle crescere. Tutti devono occuparsi di persone nell'impresa perché la rete è fatta di individui, dai fornitori, ai collaboratori, ai clienti, quindi si deve diventare ambasciatori dell'impresa all'esterno e coinvolgere persone di tutte le età. In merito al secondo aspetto, l'anticipatore è colui che è attivo nel cogliere messaggi, anche deboli, e vedere opportunità e minacce prima che si rivelino, è reattivo per trovare le soluzioni, chiude i giri e lo fa in fretta.

Anche "***innovare per innovarsi***" vede una doppia diramazione: l'innovatività e la visione strategica e pianificazione. Il primo termine si riferisce al contrario di "si è sempre fatto così". Le persone in Loccioni devono cercare soluzioni non scontate ma pratiche per il miglioramento continuo, sono curiose, tenaci nel difendere le proprie idee e nell'accogliere i feedback in modo positivo, come opportunità per fare meglio. Il secondo aspetto descrive una persona che "vive tra gli alberi ma vede la foresta", ha chiara la visione e gli obiettivi dell'impresa e si

[20] Sintesi di un lavoro realizzato nel 1992, rappresenta ancora oggi il riferimento principale nella selezione, formazione e valutazione dei Collaboratori Loccioni.

regola di conseguenza, chiedendosi sempre il perché di quello che fa. Sa darsi le giuste priorità concentrandosi sulle attività a maggiore valore.

"***Flessibilità e adattabilità***" sono altri due valori fondamentali e molto apprezzati dai clienti mondiali. La flessibilità si trova nel rispondere velocemente e con spirito positivo alle richieste, anche impreviste. Bisogna sempre garantire al cliente l'extra-impegno che a volte è necessario per vincere la partita, senza guardare l'orologio. L'adattabilità è anche sintomo di responsabilità, il rispetto degli impegni, il dimostrarsi affidabile; di coerenza, fare ciò che si dice e dire ciò che si fa; e di consapevolezza nel conoscere le conseguenze delle proprie azioni, prendendole in considerazione prima di agire.

"***Iniziativa ed intelligenza***" fanno riferimento all'intraprenditorialità, il comportarsi proprio come un imprenditore, si attiva in autonomia da parte di ogni collaboratore per raggiungere gli obiettivi, senza aspettare che qualcuno dica cosa fare e senza subire gli eventi. In Loccioni si deve essere "padrone di casa" in tutte le grandi o piccole sfide e bisogna essere pronti a dare il massimo per vincere, si assume la leadership coinvolgendo, motivando e guidando gli altri con le parole e con l'esempio, dando feedback puntuali, positivi e negativi, alle persone con cui si collabora.

La "***trasparenza nella comunicazione***" in un'impresa fondata sulle relazioni è fondamentale. È importante "far sapere" e comunicare in modo chiaro ed efficace di persona e in pubblico. Ogni collaboratore deve conoscere e interpretare

lo stile della casa Loccioni nel modo di presentarsi, di parlare e di fare, costruire e curare le relazioni con clienti, fornitori e colleghi in modo spontaneo e a valore.

"***Energia e volontà***", l'ultimo valore ma non meno importante, si costruisce sul senso pratico e sulla motivazione. Il senso pratico non può mancare in un'impresa, così come la sensibilità economica e il puntare sempre alla concretezza, privilegiando se necessario la sostanza alla forma e non arenandosi nella burocrazia e nelle consuetudini. Bisogna essere attenti ad ottimizzare le risorse e a ridurre gli sprechi, senza compromettere l'obiettivo di soddisfare il cliente. Il secondo aspetto, la motivazione, non può mai mancare, il collaboratore Loccioni è motivato e fortemente interessato al miglioramento delle sue competenze e alla propria crescita professionale. Ha in testa un chiaro percorso di sviluppo personale e lavora per concretizzarlo e per questo è alla continua ricerca del confronto, non solo all'interno del suo team ma a tutti i livelli dell'impresa.

Tale carta dei valori diventa un identikit del collaboratore Loccioni, che senza tali qualità non può andare lontano. Infatti, i valori sono l'identità dell'organizzazione, forniscono un linguaggio comune, danno forza alle imprese e le guidano nell'adattamento al mercato. Loccioni crede nelle persone e nella loro voglia di fare, è nelle loro mani la possibilità di cogliere tutte le opportunità per un successo che è il patrimonio di tutti.

Passando ora ad aspetti più "classici" verranno prese in considerazione vision e mission dell'impresa.

La *Vision*[21] dell'impresa consiste nella scelta di lavorare con i migliori del mondo. La dimensione di impresa famiglia – Loccioni – mette la persona e il territorio al centro. Poi si espande con l'idea di apertura che è curiosità, cambiamento continuo, innovazione. Attraverso l'apertura nascono i progetti migliori e si alimenta la dimensione internazionale, ovvero la scelta dei migliori del mondo. Il loro obiettivo è essere così bravi da venir scelti da e lavorare con i numeri uno del mondo e avere il coraggio di scegliere i migliori clienti, collaboratori, fornitori, dai quali poter imparare e con i quali confrontarsi per migliorare.

La *Mission*[22] dell'impresa è andare oltre la misura, trasformare i dati in valore, per il benessere del pianeta e della persona. È l'impegno nei confronti dei clienti, che implica voglia di superarsi, migliorarsi, andare oltre e raccogliere nuove sfide. I dati, che gestiscono, creano, misurano, trasferiscono, non solo servono a migliorare prodotti e processi, ma si trasformano in valori[23] per migliorare la qualità della vita. Perché lo scopo più alto del loro lavoro è "lasciare un po' meglio di come abbiamo trovato".

Coerentemente con la mission e la vision, che nel tempo sono state abbandonate e si sono tradotte nel cuore del Polaris, l'impresa si affianca a clienti che vanno nella sua stessa direzione, rifiutando commesse che non condividono il

[21] Il progetto, risponde alla domanda "Cosa vogliamo realizzare".
[22] Lo scopo nobile, risponde alla domanda "Perché lo facciamo".
[23] I credo e i comportamenti, rispondono alla domanda "Come lo facciamo"

punto di vista dell'impresa. L'impresa infatti non accetta ad esempio commesse con oggetto armi, in quanto andrebbe contro il fine di migliorare la qualità della vita e delle persone.

Allo stesso modo, l'impresa non accetta commesse che snaturerebbero il suo modo di essere flessibile e trasversale, con le persone al centro, e viene scelta dai clienti anche per tale modo di essere, come ricorda Loccioni: "Quando ho chiesto a Ronald Kunlein di Bosch perché continuasse a lavorare con noi mi ha risposto sottolineando due motivi:

- in primo luogo, desidera avere partner orientati alla relazione di lungo periodo per ridurre il tempo dedicato alla negoziazione dei dettagli contrattuali e concentrarsi sullo sviluppo del progetto;
- inoltre, apprezza l'investimento che facciamo sui giovani perché capisce che stiamo costruendo il nostro futuro".

L'impresa si definisce una sartoria tecnologica e una open company. In merito al primo appellativo deriva dal fatto che ogni sistema di misura, controllo, automazione, per il miglioramento della qualità e dell'efficienza di prodotti e processi, viene progettato e realizzato su misura per il cliente, integrando le migliori competenze e tecnologie interne ed esterne e costruendo con clienti e fornitori relazioni di lungo periodo per lo sviluppo reciproco.

Il secondo coinvolge invece l'aspetto relazionale: l'impresa è aperta ai giovani e ai più esperti, a clienti, fornitori, competitor, alla comunità scientifica e a quella istituzionale. L'apertura alimenta il desiderio continuo di approfondimento, di nuovo sapere, la voglia di cambiamento, l'innovazione, permette la creazione di nuovi business e lo sviluppo di nuove tecnologie. Inoltre, facilita le relazioni e la creazione di reti internazionali di altissimo livello, con le quali sviluppare mercati e innovazioni tecnologiche.

Secondo uno dei maggiori studiosi contemporanei di management, H. Mintzberg, "la cultura d'impresa diventa una variabile dominante quando si crea un forte spirito di gruppo, con profonda e diffusa consapevolezza di una sorta di missione da compiere associata alla presenza di una leadership carismatica. Essa lega fortemente il singolo dipendente all'impresa, integrando fini individuali e collettivi che si fondono sinergicamente". Questo è proprio ciò che succede in Loccioni.

1.4.3.1. Le persone come risorsa vincente

Nelle organizzazioni odierne alle persone è chiesto di cooperare tra loro per svolgere un compito comune e utilizzare la propria creatività lavorando insieme, con la finalità di conseguire gli obiettivi di processo, ma per fare ciò devono essere investite dell'autorità necessaria per prendere decisioni.

Uno dei punti chiave del successo può essere identificato nel "lavoro di squadra", con la contemporanea valorizzazione delle qualità individuali.

È fondamentale, per raggiungere gli obiettivi prefissati, una concordanza di mentalità e di vedute. I singoli membri devono sentirsi parte integrante del team, ed essere consapevoli della propria importanza per la buona riuscita del lavoro, ognuno di loro ha il suo ruolo preciso, il suo status e la sua quota di potere.

In tutto ciò, e anche nell'approccio Loccioni, si evidenzia il superamento dello stile di management autoritario, in cui il capo diceva ai dipendenti cosa doveva essere fatto e come; ora il manager deve essere in grado di creare un clima di fiducia e tolleranza tra i membri, non deve, quindi, solo gestire il gruppo, ma fondersi con esso in armonia.

"Siamo felici che tu sia parte della nostra Famiglia. Eh sì, perché questa è proprio una grande famiglia allargata in cui tutti possono dare un contributo" sono queste le parole che leggo il mio primo giorno di tirocinio, riportate nel "Manuale di sopravvivenza Loccioni", un bel modo di darmi il benvenuto e farmi sentire parte di questa realtà.

Loccioni al momento conta oltre 400 collaboratori, metà dei quali laureati, con un'età media di 33 anni. Si presta forte attenzione nel seguire le persone dalla scuola, durante il loro percorso all'interno dell'impresa fino all'uscita, con progetti che vanno dai 16 anni fino ai 28 con i dottorandi, per poi proseguire con formazione delle risorse e progetti di collaborazione con persone esperte.

Tantissimi sono i progetti aperti con scuole, università locali e internazionali, con lo scopo di anticipare il futuro e condividere le idee, perché parole chiave sono conoscenza e innovazione, ma soprattutto open company.

Per la famiglia Loccioni, e quindi per l'impresa, l'importanza rivolta alle persone è stata sempre sottolineata in tutte le attività svolte e nelle varie interviste pubblicate su quotidiani, quali ad esempio il Sole24ore. L'idea di fondo è proprio che "le imprese sono fatte dalle persone, dal prodotto, dal profitto. Senza le persone non c'è prodotto né profitto", sono le persone la base dell'impresa, del successo, e Loccioni non esclude nessuno, è infatti un'impresa per tutte le età, un luogo-laboratorio in cui le relazioni creano ponti intergenerazionali per il raggiungimento di obiettivi comuni. Studenti (Bluzone e DOC[24]), collaboratori (Silverzone[25]), esperti di formazione, cultura d'impresa e tecnologia vengono coinvolti in progetti di sviluppo attraverso i quali il mondo dell'impresa si apre a quello della scuola, nascono così collaborazioni volte ad orientare i giovani al mondo del lavoro. Sono infatti proprio i giovani i custodi dell'innovazione e Loccioni cerca di incanalare la loro energia per portare ad una crescita individuale della persona e collettiva dell'impresa, così da creare un approccio win-to-win.

[24] Bluzone è l'insieme dei progetti e delle attività per portare la scuola nell'impresa e viceversa, per far crescere il territorio, prendendosi cura del lavoro e del futuro. Anche detto Redzone, i nuovi collaboratori fanno il loro ingresso nell'impresa: così le conoscenze si trasformano in competenze, grazie anche a percorsi di formazione specifici.

[25] Silverzone: trattasi di over 65 ex collaboratori Loccioni o di clienti, che mettono in campo la loro esperienza, cultura d'impresa e tecnologia, le quali si intrecciano con l'energia dei giovani

Per rimanere vincenti bisogna infatti migliorare sempre, e ogni persona fa la sua parte per raggiungere il miglioramento esterno ed interno.

Loccioni è un'impresa in cui non ci sono dipendenti, ma collaboratori. "L'impresa della conoscenza" sviluppa progetti piuttosto che prodotti e favorisce l'assunzione di responsabilità, l'autonomia, l'intraprendenza, il lavoro di squadra. Diffonde conoscenza internamente e verso l'esterno ed investe in formazione, perché le persone sono il suo patrimonio più importante. Si crea un rapporto dare-avere, dove l'impresa investe nell'individuo e quest'ultimo impiega tutte le sue forze per il bene dell'impresa.

Ognuno deve conoscere e sviluppare le proprie attitudini per usarle al meglio a beneficio della squadra e non solo. Infatti, come mi raccontano durante il mio primo "Open Academy", dal 1968 oltre 80 dipendenti Loccioni si sono messi in proprio, con grande entusiasmo del Sig. Loccioni. Infatti, in questo modo, la rete interna creatasi durante il rapporto di lavoro si trasforma in esterna con la messa in proprio dell'individuo[26] e favorisce il proliferare dell'attività nel territorio, coinvolgendo un numero sempre maggiore di persone.

---

collaboratori per il fine ultimo di innovare, orientare e progettare il futuro. In questo gruppo sono presenti circa 40 senior.

[26] Al fine di allargare la rete presente nel territorio ricordiamo il progetto "Avvia l'impresa". Esso nasce proprio con l'obiettivo di supportare il nascere di altre attività imprenditoriali, che scaturiscono dal desiderio di crescita dei collaboratori. Un esempio di progetto BtoB sviluppato internamente e poi ceduto a terzi è rappresentato da Blu Solutions. A metà degli anni '90, un consulente matura l'idea di sviluppare uno strumento per controllare i serbatoi di GPL interrati, che per legge dovevano essere revisionati ogni 10 anni. Poiché estrarre il serbatoio dal terreno richiedeva tempo e implicava costi elevati, si doveva trovare un modo più semplice ed economico per valutarne lo stato di salute. L'impresa costituisce una società insieme al consulente

Di seguito le parole dell'imprenditore, a sostegno dell'importanza delle persone e delle relazioni: "I rapporti di business nascono tra persone che si conoscono e si stimano. Ho sempre cercato di coinvolgere nelle nostre iniziative le persone che mi hanno colpito per le loro competenze ed esperienze. Alcuni di loro, una volta andati in pensione, hanno accettato di diventare dei "silver". A fronte di un piccolo compenso – poco più che un rimborso spese – ci vengono a trovare una volta al mese per condividere le loro idee ed esperienze. Ci contaminano e aiutano i nostri ragazzi a sviluppare nuovi progetti. Talvolta portano altre persone, allargando il nostro network e aprendo nuovi mondi da esplorare".

1.4.3.2. La relazione con il cliente

Nella vendita orientata al cliente è fondamentale saper gestire le relazioni, per costruire un rapporto di fiducia nel lungo periodo al fine di ottenere vantaggi condivisi.

---

e ad altri stakeholder per avviare un progetto in collaborazione con il TUF austriaco, che possedeva il know how tecnologico. Raggiunti gli obiettivi prefissati, l'impresa ha ceduto la sua quota al TUF. Nel 2018 l'impresa è ubicata a Jesi ed è gestita dall'ex collaboratore Loccioni che aveva adattato l'algoritmo per effettuare la revisione del serbatoio.

La gestione della relazione è la chiave per guadagnare la fiducia dei propri clienti, per capire quali sono i prodotti e i servizi più adatti ai suoi bisogni, e scegliere il tipo di approccio più efficace perché il cliente si senta a proprio agio.

È compito del venditore far sentire i propri clienti, non solo come persone da cui trarre profitto, ma come soggetti attivi per costruire un programma di crescita condiviso.

Soddisfare queste condizioni dovrebbe favorire un rapporto equilibrato tra il cliente ed il fornitore, che si sentiranno entrambi soddisfatti grazie al clima di fiducia raggiunto. I vantaggi di una relazione strategica ben gestita permetteranno un coinvolgimento attivo del cliente, il quale farà pubblicità al venditore ed alla sua impresa, raccomandandoli ai propri conoscenti generando un passaparola positivo. Inoltre, in una relazione duratura è maggiore anche il quantitativo di informazioni che il cliente dà sulle novità della propria attività; tutte opportunità che potrebbero tornare a vantaggio del fornitore e della sua impresa con nuove proposte.

Imparare a gestire le relazioni in modo strategico, è una competenza da sviluppare per raggiungere performance d'impresa elevate, e questo in Loccioni riesce bene. Il cliente qui viene visto come un collaboratore, e soddisfare le sue aspettative è l'obiettivo principale in quanto il profitto dell'impresa è il profitto del cliente; dunque, ogni azione, ogni decisione, ogni iniziativa ha sempre al centro il cliente, intorno al quale ruota tutto.

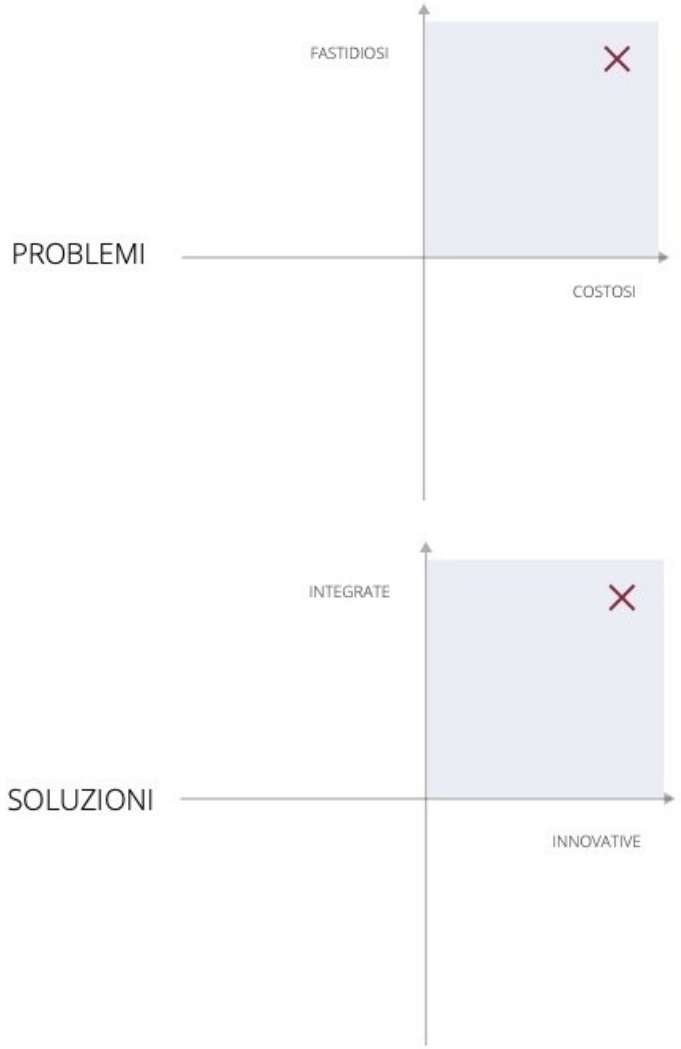
Loccioni si rivolge ad un mercato di nicchia, nel quale non è pensabile competere in base al prezzo; di conseguenza, l'impresa, forte dell'importanza che le sue soluzioni assumono per il cliente, non viene scelta, ma è essa stessa che sceglie per chi lavorare.

L'identikit del cliente Loccioni è il seguente:

- Player globale, internazionale
- Cliente hi-tech
- Grande Gruppo leader del suo mercato
- È innovatore e ci fa innovare
- Affidabile dal punto di vista economico finanziario
- Alta frequenza di acquisto / ripetibilità delle soluzioni / alti volumi
- Elevata cultura d'impresa
- Empatico con la cultura del Gruppo

Se un cliente presenta tali caratteristiche, instaurare una relazione con lui diventa più importante del margine in quanto, come conseguenza di una tale partnership, fa guadagnare visibilità. Si mette al primo posto la possibilità di avere un cliente-partner che sposa pienamente la necessità di creare innovazione anche nel lungo periodo, i margini poi arriveranno.

Figura 6: "Modello a matrice problemi dei clienti e soluzioni dell'impresa"



Fonte: Corso integrativo (intervento Renzo Libenzi di Loccioni)

Per tali clienti, come è visibile nella Figura 6, l'impresa risolve problemi costosi e fastidiosi con soluzioni ad alto contenuto di innovazione e di integrazione, personalizzate chiavi in mano. La misura diventa valore sui vari

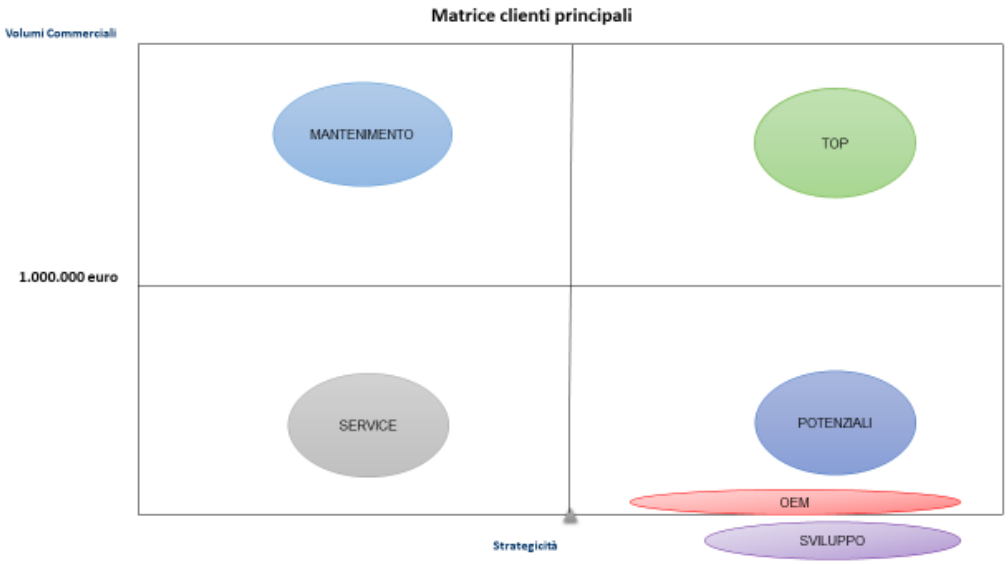
mercati attraverso le competenze dell'impresa: elettrica, meccanica, software, elettronica, fluidica, data science.

"Alla fine la strategia è semplice: per la nostra impresa l'innovazione consiste nel risolvere problemi nuovi. La ricerca e sviluppo ha un orientamento a breve termine: deve sviluppare un nuovo strumento che risolva il problema attuale del cliente. La ricerca e innovazione ha, invece, un orientamento a medio-lungo termine[27]: deve comprendere come evolverà la tecnologia per risolvere i problemi di misura attuali e prospettici dei clienti o, in senso più ampio, deve scegliere quali problemi risolvere" sostiene Loccioni.

Dal momento che non tutti i clienti sono uguali, alcuni sono più importanti strategicamente e per volumi commerciali ed altri meno, in base a queste differenze l'impresa assume comportamenti strategici e di gestione del cliente diversi, avendo sempre come obiettivo la soddisfazione del proprio interlocutore e la creazione di valore per ambedue le parti.

[27] Il metodo definisce tre livelli di analisi:
a) Il modello di impresa con un orizzonte di cento anni,
b) Summa con un orizzonte di dieci anni,

Figura 7: "Matrice clienti principali e strategie intraprese dall'impresa"



Fonte: Corso integrativo (intervento Renzo Libenzi di Loccioni)

Come visibile nella Figura 7, partendo da volumi commerciali e strategicità i clienti con volumi commerciali alti e che sono strategici per l'impresa e per la sua crescita sono definiti "TOP" e vengono seguiti con grande attenzione, fornendo supporto world wide, al fine di sviluppare nuove soluzioni e innovare.

I clienti con volumi commerciali più bassi e che sono meno strategici per l'impresa sono detti "SERVICE" e corrispondono ai clienti minori.

---

c) Le aree di business con un orizzonte di tre anni.

I clienti con volumi commerciali alti ma che sono meno strategici per l'impresa vengono presidiati commercialmente e con servizi internazionali. La strategia assunta dall'impresa è quella di "MANTENIMENTO".

I clienti con volumi commerciali più bassi ma che sono strategici per l'impresa si dividono in tre gruppi. Partendo dal basso, abbiamo i clienti "SVILUPPO", clienti che attualmente fanno volumi zero ma sono molto strategici, si conducono quindi studi e analisi al fine di poterli sviluppare.

Per quanto riguarda gli "OEM", richiedono pochi volumi ma hanno alta strategicità. In questo caso vi è presidio commerciale del cliente e si cerca di recepire informazioni strategiche per il mercato.

I clienti "POTENZIALI" sono quelli che richiedono volumi medi e sono altamente strategici, con i quali si cerca di rafforzare la relazione e di farli diventare ad alta marginalità e di instaurare una forte relazione per farli diventare "TOP".

Per tradurre quanto appena detto in dati reali, è possibile ricreare la medesima matrice inserendo i clienti che al momento coprono tali categorie. Come è possibile intuire, ogni cliente di ogni categoria rispetta l'identikit predefinito.

Gran parte di questi clienti sono esteri, da qui la necessità di presidiarli nel miglior modo possibile e di stare loro vicini, per capire le loro esigenze attuali ma anche quelle che potrebbero svilupparsi nel futuro. Nascono quindi le sedi estere, prettamente finalizzate ad instaurare un rapporto ancora più stretto con il cliente,

stando al loro fianco e, essendo le sedi estere affidate a persone locali, capendo pienamente la loro cultura e le loro esigenze. Nelle sedi, oltre a persone locali, è possibile trovare anche collaboratori provenienti dalla casa madre, così da creare una rete ancora più fitta di relazioni e da "esportare" la cultura Loccioni, al fine di coinvolgere il cliente, conoscerlo appieno ma anche farsi conoscere globalmente.

1.4.3.3. Il legame con il territorio

L'impresa presenta un forte legame con il territorio marchigiano, con le imprese della zona e con la terra.

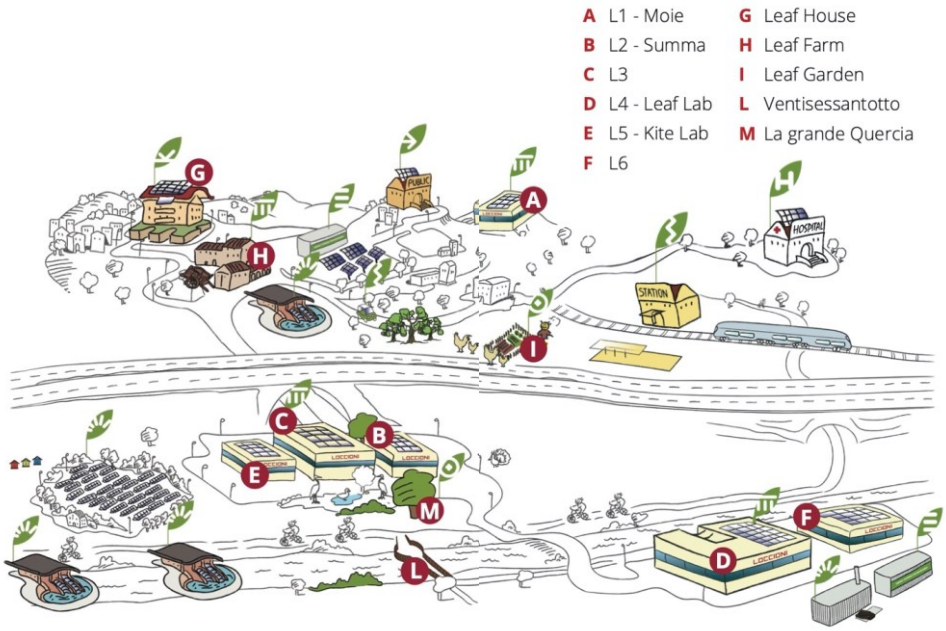
Come visibile nella Figura 8, Loccioni non è solo plant "produttivi" (A, B, C, D, E, F), ma anche cura e attenzione all'ambiente circostante (G, H, I, L, M).

Aderendo alla Leaf Community[28], si vuole dimostrare l'impegno dell'impresa verso il territorio per ridare valore all'importanza di essere naturali e di recuperare, grazie alla tecnologia, l'armonia tra uomo, natura, innovazione. La Leaf Community ha l'obiettivo di ricercare e promuovere nuovi progetti energetici, nuove soluzioni per la produzione di energia rinnovabile, per la riduzione dei consumi e per il monitoraggio energetico.

[28] Come una foglia, la Leaf Community produce l'energia e la mantiene per usarla quando è necessario, gestendo i flussi in modo intelligente.

Nella Leaf House (G), la prima comunità ecosostenibile in Italia, si vive in una casa a impatto zero, nata dalle relazioni che l'impresa cura con attori del territorio e mondiali[29].

Figura 8: "Il territorio Loccioni"



Fonte: Manuale di sopravvivenza Loccioni

[29] Hanno partecipato alla realizzazione, ad esempio, Ikea per i mobili, Whirlpool per gli elettrodomestici, Enel per il sistema a idrogeno, Cisco per i sistemi ICT, Siemens per le automazioni, iGuzzini per l'illuminazione.

Tra i vari plant è possibile muoversi con mezzi elettrici, si lavora e si fa ricerca in edifici sicuri e confortevoli, alimentati da fonti rinnovabili, grazie alla prima micro-grid energetica intelligente, con un'autonomia del 60%.

L'impresa è molto legata anche ad aspetti più manuali, come la cura della terra, degli animali e della coltivazione. Nel laboratorio di misura in campagna nascono diversi dei prodotti Loccioni: miele, olio e farina. Il Leaf Garden (I) è l'orto Loccioni, curato da un agricoltore all'interno del quale vivono galline, asini ed alpaca. Vari animali, quali gru coronate, pavoni, suricata, merli indiani, sono presenti nelle varie aree verdi dell'impresa e alcuni di questi fanno compagnia durante la pausa pranzo sotto la Grande Quercia (M).

Tre sono i progetti principali incentrati sul territorio intrapresi da Loccioni: "2km di futuro", le iniziative legate alla Valle di San Clemente che include anche l'Abbazia di Sant'Urbano e "Lab@AOR".

Il progetto "2km di futuro" rientra negli sforzi di migliorare il luogo in cui l'impresa nasce e cresce, adottando e mettendo in sicurezza parte del fiume Esino. Tale progetto nasce da uno dei motti dell'impresa: "il segreto è saper trasformare le difficoltà e le minacce in opportunità". Infatti, tale iniziativa nasce proprio da una delle sfide più grandi che il Sig. Loccioni ha dovuto affrontare, l'esondazione del fiume adiacente le strutture, avvenuto nei primi anni di attività e che causò gravi danni ai pc. Invece di mollare si decise di adottare 2km di fiume che dal 2012 fornisce lo spunto per ripensare il ruolo dell'impresa che non solo genera

lavoro e ricchezza ma anche valore e opportunità aprendosi al territorio, con la pista ciclabile e varie panchine dove poter ammirare il territorio circostante.

Un'altra iniziativa legata al territorio è quella della Valle di San Clemente, nel cuore della campagna marchigiana. Loccioni promuove lo sviluppo di questo progetto riportandovi le tecniche e le competenze sviluppate in più di cinquant'anni d'impresa. L'agricoltura del futuro, la scienza dei dati, la robotica e i sistemi interconnessi, l'internet delle cose (IoT) e il nuovo artigianato digitale, la sostenibilità e la qualità della vita sono gli spunti con cui riportare lavoro e vitalità nelle aree rurali. L'Abbazia di Sant'Urbano, cuore della vallata, torna ad essere come in epoca benedettina fulcro di una comunità locale e internazionale che è espressione di uno stile di vita antico ma futuro.

Infine, il progetto "Lab@AOR", un'esperienza fortemente radicata nel territorio, ovvero in quei 2 Km di futuro. Dal territorio, le idee del laboratorio si sono ormai diffuse attraverso una Community di medici, farmacisti ed infermieri che è nata in Ancona e vanta oggi membri nei migliori ospedali del mondo, dagli USA al Giappone, dalla Danimarca all'Arabia. La pubblicazione nell'Index fa da preludio al Premio Compasso d'Oro ADI, il più antico ma soprattutto il più autorevole premio mondiale di design, un premio a cui il Gruppo Loccioni, grazie alla consolidata collaborazione con Isao Hosoe e Lorenzo De Bartolomeis, ha già concorso con i progetti AGORÀ, Design System e Play Factory.

A sostegno dell'impegno verso l'ambiente, nasce Land of Value (LOV), start-up del gruppo e progetto lontano dal core business, che mira alla riscoperta del territorio marchigiano, finalizzato a rendere l'esperienza in Loccioni un momento unico permettendo a chi visita l'impresa di condividere in uno stesso incontro professionalità e convivialità. LOV è un'impresa agricola di 30 ettari nella valle di San Clemente che implementa le pratiche sviluppate da Arca[30], "LOV è valorizzazione della nostra terra, le Marche, ma è anche accoglienza: significa trasmettere i valori che ci appartengono, le radici della nostra cultura, a chi viene in visita presso di noi" come sostiene il Sig. Loccioni.

Loccioni è quindi un laboratorio aperto di progettazione che vuole sviluppare cultura d'impresa e innovazione tecnologica, ma restare al tempo stesso attaccato al suo territorio e alla sua storia. Dall'agricoltura all'industria, dalla ricerca ai servizi, l'impresa genera visioni, progetti, azioni che perseguono e dimostrano l'armonia possibile tra uomo e natura, tra pubblico e privato, tra profitto e valore.

[30] ARCA (Agricoltura per la Rigenerazione Controllata dell'Ambiente), una delle prime Società Benefit delle Marche, con capitale suddiviso equamente tra Loccioni, Bruno Garbini e il gruppo Fileni, costituita per sviluppare buone pratiche per rigenerare i terreni agricoli.

1.5. IL MARZO LOCCIONI

Nel 1968, Enrico Loccioni e Graziella Rebichini fondano l'impresa, immaginandola come un modello di impresa civile, orientata ai valori della fiducia, dell'amicizia e della bellezza, elementi intangibili che possono determinare il successo di un modello imprenditoriale che va oltre il business e la netta separazione tra lavoro e vita.

Su queste matrici si basa lo stile imprenditoriale Loccioni, che è la sintesi di due sensibilità complementari: Enrico l'innovatore e Graziella la concreta, che hanno sempre incarnato due anime diverse dell'impresa, in continuo dibattito costruttivo ma sempre unite sui valori fondamentali: il cliente al centro, la fiducia, la diffusione della conoscenza, l'impegno sociale e ambientale, e, primo tra tutti, l'attenzione alla persona e la creazione di una famiglia allargata che comprenda tutti i collaboratori.

La scelta del mese di marzo è dovuta al fatto che è un mese speciale per la famiglia Loccioni in quanto mese di nascita e morte di Graziella Rebichini, alla cui impronta culturale è dedicata tale iniziativa.

Riportando un'affermazione di Maria Cristina Loccioni, il mese di marzo è dedicato proprio alla famiglia allargata, ovvero alla comunità di cui fanno parte i collaboratori e le loro famiglie. Queste iniziative sono sempre state il segno

distintivo di sua mamma, a cui dedicano un calendario di appuntamenti pensati per rafforzare i valori che Graziella ha sempre insegnato ai suoi figli. Al benessere dei "suoi ragazzi", come si è sempre rivolta ai collaboratori dell'impresa, Graziella ha sempre riservato un'attenzione particolare e non c'è persona che non ricordi un suo gesto, una sorpresa inaspettata in un periodo di particolare stress o una domanda su come crescevano i bambini a casa.

Come sostiene la famiglia Loccioni: "ogni incontro è un'occasione per rafforzare quei valori e quei gesti che ci proiettano con gioia al futuro" e quindi marzo è un mese ricco di momenti e attività[31], attraverso un calendario di eventi pensati per collaboratori, famiglie, clienti, amici e tutta la comunità di lavoro, la famiglia allargata, che rafforzano i valori che sono alla base dell'identità dell'impresa.

Stefano Zamagni, economista e professore presso l'Università di Bologna, offre una testimonianza sul Marzo Loccioni 2018, anno in cui l'impresa ha compiuto 50 anni, sottolineando la vicinanza dell'impresa al paradigma dell'economia civile, secondo cui l'impresa è un bene sociale che contribuisce a determinare la pubblica felicità, ovvero il grado di benessere e soddisfazione di una comunità e un territorio interi.

[31] Tra le varie attività organizzate ricordiamo un laboratorio dedicato proprio ai figli dei collaboratori dai 6 ai 13 anni per divertirsi, collaborare e lavorare con i genitori.

Secondo Zamagni l'impresa civile favorisce l'economia del dono, ovvero lo scambio basato sulla fiducia e la circolazione di conoscenze tacite, non codificate, che sono il capitale più prezioso delle imprese moderne.

Nel 2018 il Marzo Loccioni con il suo spirito familiare voluto da Graziella ha visto massima espressione. Lungo i 2 km di futuro, la pista ciclabile, intesa come risultato del progetto di messa in sicurezza e valorizzazione del fiume Esino, ha visto prendere vita la Family Run, in cui i collaboratori e le loro famiglie hanno trascorso una mattinata all'aria aperta tra corse, giochi per bambini e specialità culinarie del territorio.

In quel Marzo doppiamente speciale si è vista inoltre la testimonianza del regista Pupi Avati, che ha raccontato aneddoti e storie di 50 anni di cinema italiano e la Santa Messa che il Cardinale Menichelli ha celebrato di prima mattina nel cuore dell'impresa, per finire con un momento speciale in cui Enrico Loccioni ha ripercorso gli ultimi cinquant'anni dell'impresa attraverso i luoghi, i loghi e le persone che ne hanno fatto la storia.

Uno sguardo al passato ma rivolto al futuro, in cui nel cinquantesimo anno si pensa alla continuità nei prossimi 50 e si è già iniziato ad immaginare un progetto visionario che coinvolge tutti, famiglia, collaboratori, clienti, partner, territorio, amici, è la tradizione che si gira a guardare il futuro, al 2068 con lo slogan "*noi siamo 2068*" e con l'obiettivo di lasciare meglio di come si è trovato, orgogliosi di

essere parte del cambiamento e di aver lasciato il segno con l'onda generata con i vari progetti.

Noi siamo 2068 è la presa di coscienza che, qualunque sia il proprio ruolo, si è parte di un'organizzazione che tra 50 anni vuole continuare a generare lavoro e valore nel territorio. E ciò dipenderà dall'impegno di ogni singolo individuo.

Il progetto 2068 ha rafforzato la convinzione che l'impresa debba continuare ad investire tempo ed energie sia per ampliare e affinare le proprie competenze e relazioni, sia per esplorare nuovi segmenti di mercato.

Nelle parole di Renzo Libenzi, manager dell'area amministrazione e finanza, "Dobbiamo andare avanti. Mantenere gli stessi clienti e gli stessi progetti significa andare indietro. Ogni tre anni dobbiamo aprire un nuovo settore lavorando con il leader mondiale che ha un problema di misura strategico e che vede in noi un partner di grande valore. Negli ultimi mesi abbiamo ricevuto la visita di manager di importanti multinazionali leader nel loro settore. Con queste imprese, che non sono ancora nostre clienti, esploriamo potenziali aree di collaborazione. Riceviamo più sfide rispetto a quelle che possiamo raccogliere. Non le vinciamo tutte, ma una vinta ti può ripagare di tante sfide perse".

Noi siamo 2068 è la codifica di una modello d'impresa, dei capisaldi della cultura Loccioni, così come hanno preso forma nel tempo con Graziella ed Enrico e si stanno sviluppando e consolidando con Cristina e Claudio.

È l'anima dell'impresa proprio come Marzo è il corollario, ciò che lega l'impresa della conoscenza alla struttura organizzativa, ai valori, al mercato. Marzo elimina la lettura fredda presente in molte imprese e dà quell'impronta di calore e famiglia che permea l'impresa ad ogni livello.

CAPITOLO 2. L'ORGANIZZAZIONE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE LOCCIONI

Il mondo Loccioni è composto non solo dall'impresa in sé e per sé ma anche dai diversi attori con i quali viene in contatto e, con essi, la società copre diverse aree geografiche:

- Angeli di Rosora nelle Marche, dove è situata la casa madre;
- le sei attuali sedi estere in Germania, Usa, Cina, Giappone, India e la neonata Corea;
- tutti i diversi soggetti che vi interagiscono quali i clienti sparsi per il mondo, i fornitori localizzati a loro volta nel territorio marchigiano o all'estero, i clienti dei clienti.

Si crea così una fitta rete di relazioni, una vera e propria collettività di imprese, composte a loro volta da persone che instaurano relazioni ad ogni livello della filiera e si incamminano verso il futuro.

Il processo di apertura al mondo, con lo scopo di avvicinarsi al cliente "entrandogli in casa", nasce quasi contemporaneamente con la fondazione della società.

Come già detto, l'impresa nasce nel 1968 dall'impegno di un giovanissimo Enrico Loccioni che, supportato da Graziella Rebichini, nel 1972 ed a soli 23 anni, parte per la Libia per cercare ulteriore lavoro.

L'iniziativa non ebbe successo ma, fu una prima trasferta estera molto importante, non un effettivo inizio di processo di internazionalizzazione, ma l'inizio di un percorso di apertura al mondo, che andrà avanti negli anni fino a diventare un vero e proprio internationalization process, che porterà il nome Loccioni in tutto il mondo.

Il coraggio, l'intraprendenza, l'agire e uscire dal contesto del giovane Enrico hanno cambiato le sorti dell'impresa familiare dell'entroterra marchigiano, portandola dalla realtà contadina ad un livello mondiale. Inoltre, grazie al sostegno di Graziella, senza la quale Loccioni avrebbe fatto ben poco e tutto sarebbe forse più facilmente andato come il viaggio in Libia, le due anime dell'impresa, innovazione e controllo, cose che contano e cose che si contano, hanno dimostrato ancora una volta la loro forza, e quella della società, rafforzandone le radici.

Tali qualità sono rimaste fondamentali in qualsiasi decisione presa durante gli anni e ne hanno determinato il successo, rendendo Loccioni un partner ricercato e privilegiato per i clienti globali.

Nel 1976 Vittorio Merloni[32] propone a Loccioni di seguirlo in Russia con gli elettrodomestici: è il primo settore internazionalizzato dall'impresa.

Nel 1985 Bauknecht[33] è il primo cliente in Germania grazie al quale il nome Loccioni supera il confine italiano e approda nelle fiere, dove è lo stesso Bauknecht a volere Loccioni al suo fianco.

Nel 1986 Magneti Marelli[34] ripone fiducia nell'impresa marchigiana, legando il proprio nome a quello del suo fornitore, Loccioni appunto, e portando con sé suoi clienti come, ad esempio, la Ford di Belfast, in Irlanda del Nord, che a loro volta iniziano ad affidarsi all'impresa nella soluzione dei loro problemi.

---

[32] Nato a Fabriano, figlio di Aristide, fondatore delle Industrie Merloni, è stato presidente di Indesit Company fino al 2010, anno in cui divenne Presidente Onorario cedendo il ruolo di Presidente al figlio Andrea, e di Fineldo, presieduta dalla figlia Antonella, la holding di famiglia che controlla Indesit Company e le altre partecipazioni del Gruppo.

[33] Fondata nel 1919 come officina elettrotecnica, conquista notorietà grazie al motore elettrico Landfreund, sviluppato dallo stesso Bauknecht. Nel 1948 con lo sbattitore elettrico Allifix avvia la produzione di elettrodomestici. Nel 1951 produce il primo frigorifero, nel 1958 la prima lavatrice e nel 1964 la prima lavastoviglie. Nel 1982 l'impresa viene rilevata dalla filiale tedesca della Philips, per poi essere rilevata dalla statunitense Whirlpool Corporation nel 1989.

[34] Impresa multinazionale italiana, specializzata nella fornitura di prodotti e sistemi ad alta tecnologia per l'industria automobilistica. Fondata nel 1994 dalla fusione del Gruppo Magneti Marelli nella Gilardini, impresa produttrice di componenti industriali, fa parte della Fiat Chrysler Automobiles fino al 2019, venendo in seguito rilevata e assorbita dalla giapponese CK Holdings, società controllata dal fondo statunitense Kohlberg Kravis Roberts, e divenuta Marelli Holdings.

Nel 2011 Loccioni raggiunge il primo cliente per il progetto Apoteca: la Cleveland Clinic[35], costantemente classificata come uno dei migliori ospedali degli Stati Uniti. La scelta di collaborare con ospedali e non aziende farmaceutiche si lega principalmente ad una scelta di filiera. Infatti, Loccioni si è posizionata nel punto in cui è presente il paziente, sempre muovendosi dal Polaris l'impresa si occupa del benessere delle persone e del pianeta

Partendo a metà del '900, trainati dal cliente che si recava all'estero e voleva il fornitore di fiducia al suo fianco, seguendoli e soddisfacendoli nelle loro richieste a volte anche prima che l'esigenza si esplicasse al cliente, Loccioni costruisce negli anni la sua reputazione fondata sull'affidabilità.

Da un'opportunità nata dal cliente si assiste ad uno shift nel motivo dell'internazionalizzazione: ora è l'impresa che decide strategicamente di voler lavorare in determinati mercati per rafforzare la vicinanza al cliente, la società non è più trascinata ma è essa stessa che decide di affiancarsi al cliente in diverse parti del mondo per anticiparne i bisogni e fornire soluzioni, per presidiare e conoscere il mercato.

L'ospitalità e la voglia di sorprendere dell'impresa, le opportunità che nascono dalle relazioni, la curiosità che si traduce in conoscenza ed innovazione,

[35] Centro medico accademico americano senza scopo di lucro con sede a Cleveland in Ohio. Di proprietà e gestito dalla Cleveland Clinic Foundation fondata nel 1921, gestisce 11 ospedali affiliati, tra cui la Cleveland Clinic Abu Dhabi e due sedi della Cleveland Clinic Canada a Toronto, 19 centri di salute familiare nel nord-est dell'Ohio e ospedali in Florida e Nevada. Dal 2019 ha oltre 67.500 dipendenti e pubblica la rivista Cleveland Clinic Journal of Medicine.

l'educazione e gratitudine, l'atteggiamento di non porsi mai limiti né barriere e di uscire fuori dal contesto spingendosi sempre oltre, la passione che permea la società e i suoi collaboratori e la capacità di entrare in empatia con il mercato e le persone, sono tutti aspetti che contribuiscono a creare la reputazione dell'impresa diffusa a livello globale.

La nascita delle sedi estere deriva proprio dall'importanza di stare vicino al cliente, di conoscere la sua cultura e il suo modo di operare, andando nel paese in cui il cliente è insediato ma dove potenzialmente vi sono altri *n* clienti con cui intraprendere relazioni. A titolo di esempio, l'impresa decide di essere presente in Germania in quanto sede del produttore tedesco di automobili e di mezzi di trasporto per l'impiego militare e civile e per i servizi finanziari, cliente attuale, ma anche sede della multinazionale tedesca maggiore produttrice mondiale di componenti per autovetture, che vanta rapporti d'affari con quasi la totalità delle società automobilistiche mondiali, che nel 2013 era solo un cliente potenziale e solo successivamente è stato raggiunto con successo.

Nel 2017 Loccioni riceve proprio da tale cliente, con il quale vanta ormai una relazione stabile e duratura, il premio come miglior fornitore, il che potrebbe sembrare la chiusura del cerchio ed invece è solo l'inizio.

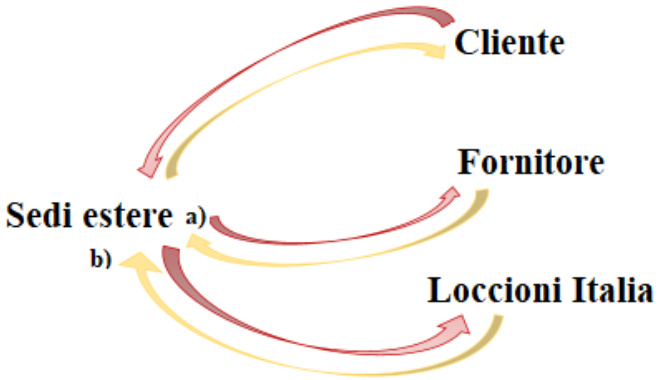
Il mercato "domestico" non è più solo quello circostante la valle Esina, ma si estende a livello europeo, globale. Da questo punto in poi non si riconoscono più i

limiti circoscritti del proprio territorio, essi vengono definitivamente valicati, conferendo all'impresa una visione a 360° sul mercato mondiale.

Alla base della fitta rete di rapporti è sempre possibile ritrovare la relazione, illustrata nella Figura 9, che intercorre tra casa madre e sedi estere, integrate e coordinate al fine di raggiungere la soddisfazione del cliente e di conseguenza dell'impresa, con ritorno non solo economico ma anche legato all'innovazione, alle tecnologie, allo sviluppo che può nascere nel lungo periodo.

Nella figura, le frecce rosse rappresentano il flusso di ordini, le frecce gialle il movimento di soluzioni, servizi o prodotti.

Figura 9: "Le relazioni nel mondo Loccioni"



Fonte: Elaborazione grafica del processo

Il cliente estero, ad esempio nel mondo Loccioni Deutschland, emette un ordine alla sede estera (LDEU) la quale ha due alternative:

a) può ordinare, ipotizziamo, il componente di ricambio dal fornitore presente nel territorio circostante (Germania nel caso in esempio), il quale invia il prodotto alla sede che lo destina al cliente

oppure

b) può richiedere il prodotto o servizio alla casa madre italiana. La sede estera emette dunque a sua volta un ordine nei confronti di Loccioni Italia, la quale invia quanto richiesto alla sede estera per reindirizzarlo infine al cliente o spedisce direttamente a quest'ultimo, per motivi di efficienza economica e di tempistiche.

Nel secondo caso, l'ordine che intercorre tra casa madre e sede estera deve sottostare a determinate regole, come ad esempio essere prezzato nel modo corretto rispettando le direttive OCSE.

Le singole sedi, qualsiasi sia l'opzione intrapresa, si poggiano alla casa madre, condividendo con essa un linguaggio di gruppo fondato sull'ERP[36] che permette quindi di osservare quanto accade per ciascun cliente in ogni parte del mondo.

[36] Enterprise resource planning (pianificazione delle risorse d'impresa), è un software di gestione che integra tutte le attività dell'impresa in un unico sistema: tutti i processi di business rilevanti e tutte le funzioni, ad esempio vendite, acquisti, gestione magazzino, finanza, contabilità, ecc. I dati vengono raccolti in maniera centralizzata nonostante provengono da molteplici parti dell'impresa, sedi incluse.

Tra casa madre e sedi estere non vi è solo un flusso di materiali e soluzioni, ma soprattutto di persone. Essendo un'impresa basata sulla conoscenza, infatti, il capitale umano è il vero asset non materiale e la stessa offre ai propri collaboratori la possibilità di vedere da vicino la realtà estera e di entrare a contatto ancora più diretto con la propria clientela.

Suddetta iniziativa è intrapresa non solo a fini connessi al cliente e all'attività aziendale, per permettere di esportare la cultura e i valori della famiglia Loccioni e del suo territorio, ma anche per la crescita personale dell'individuo.

Il periodo Covid ha reso più difficile tale scambio di persone all'interno del mondo Loccioni, molte partenze sono state rimandate e chi si trovava all'estero al momento della chiusura delle frontiere e della cancellazione dei voli si è dovuto affrettare a tornare.

Anche in un contesto critico, come quello pandemico e di lockdown generale, il cliente non è stato comunque mai abbandonato. Infatti, vi erano proprio le sedi estere, presenti direttamente sul territorio, pronte ad ascoltare i bisogni dei clienti e fornire loro soluzioni.

Assumendo come protagonista il "customer", analizzeremo di seguito le relazioni che si creano nel mondo Loccioni, in particolare: tra la *casa madre ed il cliente*, da dove inizia la relazione per poi svilupparsi, e tra le *sedi estere ed il cliente*, a supporto e facilitazione della relazione.

2.1 IL CLIENTE LOCCIONI

Il cliente Loccioni è un cliente top, tra i migliori al mondo, sia a livello di volumi richiesti, sia a livello di tecnologie attuali e potenzialmente sviluppabili.

È l'impresa, Loccioni e il suo team, che decide con chi lavorare ed è consapevole che un cliente di questo tipo richiede un impegno notevole: molta attenzione nella percezione dei bisogni e nello sviluppo delle soluzioni, deve dunque crearsi una vera e propria relazione di co-creazione. Per tali motivi, i clienti piccoli che l'impresa serviva nei primi anni di vita e ai quali aveva fornito soluzioni sono stati negli anni affidati a partner di fiducia della società.

La necessità e la decisione di occuparsi di clienti grandi e globali derivano da diversi motivi, sia strategici che economici:

- concentrarsi su clienti grandi implica che con meno ordini viene coperto gran parte del fabbisogno dell'impresa;
- creare innovazioni con piccole imprese orientate essenzialmente al territorio circostante ed a fare profitti è molto difficile;
- una volta fornita una soluzione in una delle sedi del cliente, se sarà soddisfatto, potrà replicare tale tecnologia in tutti gli altri suoi plant,
- infine, lavorando con i migliori si diventa migliori.

Come si può ben intuire, anche ai fini della sostenibilità dell'impresa, visto che non può affidarsi a piccole aziende che effettuano ordini di lieve entità senza disporre di grandi possibilità di innovare od espandersi, i grandi clienti sono ormai il target.

Inoltre, in un contesto di nicchia come quello in cui opera l'impresa, anche un solo cliente può rappresentare un mercato, diventando un cosiddetto "*cliente mercato*", con cui è fondamentale creare una relazione per sfruttare le potenzialità che ne possono derivare. Quando si ha a che fare con un cliente di tale portata, bisogna dunque impegnarsi appieno al fine di seguirlo e soddisfarlo, e ciò va fatto nel modo più efficiente possibile e il più da vicino possibile, sia a livello locale che globale.

Per di più, ciascun cliente presenta con trasparenza diversa i propri problemi e sviluppi, per questo è fondamentale condurre su di esso e sul mercato analisi e studi, lavorando sulla relazione, al fine di limitare le cose non dette o non percepite, per creare una partnership quanto più trasparente e duratura possibile.

A tal fine, il presidio del mercato, la sua conoscenza, la presenza delle sedi in quel territorio sono una marcia in più per aiutare a capire dove si trova il cliente e dove vuole andare, per non farsi trovare impreparati e venire sostituiti da chi invece ha saputo stare al passo con i tempi ed anticipare.

Inoltre, ogni cliente è complesso e bisogna perciò ragionare caso per caso, infatti fornendo soluzioni customizzate non si può pensare di creare soluzioni

standard per più clienti, né trattarli allo stesso modo. In aggiunta, non va tralasciato il fatto che essi sono a loro volta imprese industriali, fatte di individui, con cui si instaurano relazioni, ma le persone possono cambiare nel tempo e ciò può creare rallentamenti o il sorgere di nuove sfide, che quindi non finiscono mai.

Obiettivo della società non è raggiungere esclusivamente i clienti, ma arrivare anche ai *clienti dei clienti* diventando uno standard stabilito dal "customer" stesso; di seguito viene riportato un esempio chiarificatore.

Un'impresa (a titolo di esempio Volkswagen) per delle soluzioni già definite nel tempo (es iniettore diesel), delega ai propri fornitori (es Bosch) la produzione del materiale. Se Loccioni acquisisce come cliente Bosch, finché quest'ultimo deciderà di affidarsi all'impresa marchigiana allora la relazione andrà avanti ma, nel caso in cui il cliente del cliente, ovvero VW, imponesse uno standard di un altro fornitore, la relazione verrebbe meno.

La società dovrebbe dunque presidiare non solo il singolo "customer", ma l'intera filiera, arrivando al vertice, al cliente del cliente fino al "customer" finale, così da divenire partner prescelto anche da quest'ultimo.

Infatti, se Volkswagen dichiara che la misura Loccioni è la più performante, non solo Bosch che rifornisce la sede tedesca, ma tutti i fornitori globali della VW che servono le diverse sedi della multinazionale, dovranno rivolgersi a Loccioni per i vari sistemi di misurazione, indipendentemente dalla loro volontà, perché è

proprio il cliente finale che richiede tale fornitore: si arriva così, con una metafora, in "coppa campioni".

Nel caso opposto di una soluzione non definita, è l'impresa che deve intercettare i problemi costosi e fastidiosi dei clienti e sviluppare una innovazione che vada a risolverli. Una volta proposta una soluzione, la società dimostra come essa è in grado di risolvere tali problemi e, tramite la comunicazione del valore creato, prova ai propri clienti ed al mercato di essere efficacie ed affidabile.

Chi riesce a guadagnarsi la fiducia maggiore entra nell'innovazione.

2.1.1. La particolarità della relazione nel progetto APOTECA

Il progetto, con l'obiettivo della reingegnerizzazione del processo ospedaliero e di promozione del progresso nei servizi farmaceutici e nella cura delle persone, vede operare professionisti del settore sanitario e sviluppatori di tecnologie che progettano l'evoluzione della robotica ospedaliera per minimizzare gli errori e le inefficienze che possono presentarsi in tali contesti.

Nel progetto "Apoteca", in sostituzione del termine "Humancare" da quando è stato messo a punto il Polaris, sono localizzabili ospedali e centri di ricerca che si differenziano, per vari aspetti, dai clienti industriali: i primi non sono enti a scopo lucrativo e l'unico loro obiettivo è creare una tecnologia in grado di *aiutare*

veramente le persone, volontà che rispecchia appieno i valori dell'impresa ed il centro del Polaris.

Inoltre, essi sono *fisici*, si trovano in un determinato luogo ed insieme agli altri ospedali e centri di ricerca del territorio formano una *community*, da presidiare nella sua interezza in quanto, raggiunto un ospedale è più facile, e necessario, raggiungere anche gli altri. Inoltre, gli ospedali sono *meno aperti alla tecnologia* ed operano su un *mercato meno competitivo*, tendendo a lavorare gli uni in linea con gli altri e con le stesse risorse e tecnologie. Proprio per questo, tali innovazioni sono slegate dalla sartoria tecnologica per cui l'impresa è famosa: la base del macchinario è standard, con il medesimo funzionamento, in quanto soddisfano un preciso e identico bisogno.

Una volta consolidata la tecnologia e il prodotto Apoteca, raffigurato in Figura 12, è stata l'impresa che ha favorito la nascita di Apoteca Community, una comunità internazionale, non solo di ospedali ma anche di farmacisti e medici, che ha il fine di migliorare la tecnologia ospedaliera e di promuoverne la diffusione.

Figura 10: "APOTECAchemo"

Fonte: Sito web Loccioni

Il sogno della società, all'inizio del progetto, era quello di partire dall'ospedale numero uno nel territorio, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona, che, una volta entrato in contatto con il mondo Loccioni e con le sue soluzioni, diventa *ambasciatore* della sua cultura e delle sue innovazioni adottandole e sposandole. Inizia così un viaggio: tale soluzione, dall'ospedale numero uno, si dirama verso gli altri, giungendo alla community, locale e mondiale, dove viene poi replicata.

In effetti, nel tempo, il progetto Apoteca ha riscosso particolare successo a livello internazionale: oggi il network include le principali organizzazioni sanitarie dell'Europa, del Golfo, dell'Asia e specialmente degli Stati Uniti, dove il

progetto ha avuto largo seguito, anche grazie al potenziale dei numerosi ospedali, tendenzialmente privati e quindi con grandi disponibilità economiche.

In questo settore, infatti, tramite pubblicazioni scientifiche e lavori di ricerca, si diffonde efficacemente informazione in tutta la community per far conoscere le innovazioni e i benefici che apportano; trattandosi di soluzioni che vanno a misurare, a titolo di esempio, dosaggi in trattamenti di chemioterapia o di somministrazione di medicinali, la precisione e la qualità del lavoro del macchinario devono essere impeccabili, riducendo al minimo la possibilità di errore presente nel lavoro umano.

2.2. LA RELAZIONE TRA CASA MADRE E CLIENTI

È da qui che inizia la rete di relazioni: Loccioni, con il suo brand conosciuto a livello mondiale per affidabilità e flessibilità che rappresenta un'eccellenza del Made in Italy, viene in contatto con potenziali clienti, inizialmente, e con clienti consolidati, in seguito.

In tutta l'attenzione rivolta al cliente, per l'impresa è fondamentale capire non solo cosa succede nel mercato ma, se possibile, anticipare cosa succederà ed arrivare prima dei propri concorrenti; esempio attuale relativo al mondo

automotive è la tendenza a spostarsi dalla benzina al diesel alle batterie elettriche, in tale ambito le attività di ricerca e sviluppo devono essere avviate nel momento in cui si inizia a parlare di tali soluzioni, per essere pronti quando prenderanno definitivamente campo.

Dunque, l'impresa deve considerare anche le eventuali problematiche, non concentrandosi solo sul prodotto della commessa, ma sul cliente stesso, per fornire nuovi sviluppi anche in ottica strategica e di lungo periodo.

Infatti, nel momento in cui si consegna ad un cliente una soluzione, non è la fine del ciclo, ma l'inizio della relazione che, se basata su un rapporto di reciproca fiducia e dialogo, condurrà entrambe le parti a migliorarsi, sia in termini di efficienza e di profitto, sia di innovazione e di possibili partnership future.

Inoltre, nella nicchia di mercato in cui opera Loccioni, la soluzione è ad elevata barriera tecnologica, ma tale tecnologia può essere disponibile anche per altri competitor. Viene allora a supporto della differenziazione proprio l'attenzione rivolta al cliente, l'accompagnarlo nei suoi progetti, il seguirlo nei paesi dove decide di spostarsi, facendolo anche senza una richiesta esplicita da parte dello stesso, partendo quindi da un fabbisogno non espresso, di cui forse il cliente non è neanche a conoscenza, ma che fa la differenza.

Per il concorrente tecnico, a questo punto, è più difficile presidiare tale cliente e il relativo mercato, in quanto egli produce un prodotto, un macchinario, ma difetta di tutte le particolari attenzioni a corollario della stessa relazione, le quali

hanno un'enorme valenza strategica. Si crea dunque un rapporto profondo che non si basa su regole severe, ma sulla flessibilità e l'adattabilità, eccellenze tipiche del made in Italy, della vera italianità, che distinguono l'impresa e il suo territorio.

Il coordinamento globale diventa essenziale per far funzionare tutto il meccanismo delle relazioni, standardizzando il mondo del cliente in riferimento a processo e contabilità e fornendo al tempo stesso soluzioni customizzate. Da ciò deriva che l'autonomia delle sedi è limitata, di conseguenza devono effettuare ogni comunicazione utile alla casa madre. Viceversa, anche quest'ultima deve effettuare le dovute comunicazioni alle sedi estere, al fine di non creare dipendenza, ma mantenere il lavoro a rete.

I clienti, oltre ad intraprendere intense comunicazioni con la casa madre, si recano anche fisicamente nell'impresa; è infatti molto importante non stagnare la relazione dietro uno schermo, ma portarla ad un livello superiore mostrando in cosa consiste davvero il mondo Loccioni, la sua cultura, far toccare con mano le soluzioni innovative che l'impresa può fornire.

Per il business di "Apoteca", in quanto macchinario per il mondo farmaceutico ed ospedaliero, è fondamentale vederlo operare nel contesto in cui effettivamente andrà ad interagire, invece che estraniato in un laboratorio; dunque il cliente si reca nell'ospedale di Ancona. Infatti, quando si parla di Apoteca e più in generale di salute, il sito di riferimento per l'impresa è sempre Ancona, gli Ospedali Riuniti: è una scelta etica, è il "nostro" ospedale, nel "nostro" territorio.

Invece, gli altri clienti industriali, vengono accolti nei plant di Angeli di Rosora, sia per mostrare il funzionamento dei macchinari sia per farli entrare in contatto diretto con la cultura dell'impresa. La visita, oltre ad essere un punto di partenza per l'instaurarsi di un legame, trasforma il territorio in asset, fornendo l'opportunità di scoprire l'entroterra marchigiano e ciò che la natura dona all'impresa.

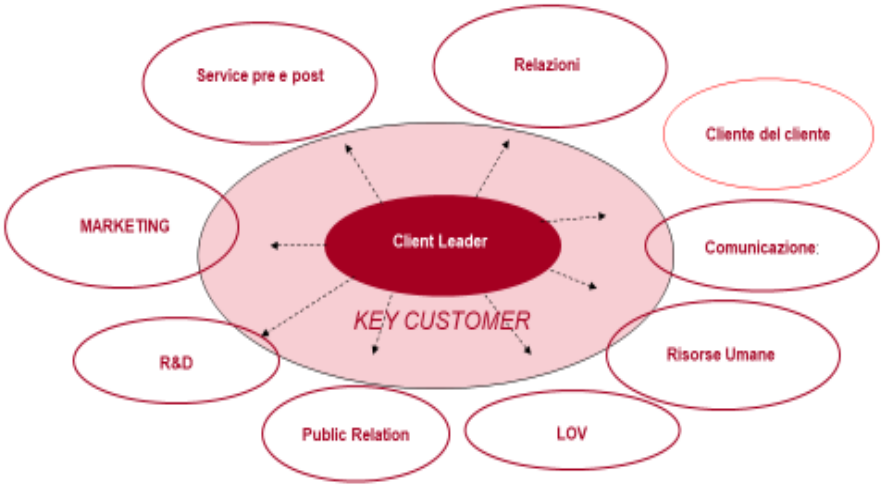
Prerogativa della casa madre, in un contesto a rete dove Loccioni Italia e le sedi sorelle estere sono sullo stesso piano, resta la produzione delle soluzioni, come espresso nel business plan, invece, attività di assistenza quali installazione e post-vendita vengono coperte dalle sedi estere.

Un esempio di questo processo è riscontrabile nel plant "L5 – Kite", *Knowledge Intensive Testing Environment lab*, dove i collaboratori Loccioni testano soluzioni per i propri clienti durante tutto il processo di Ricerca e Sviluppo: ancora prima di arrivare all'industrializzazione si parte da un'esigenza, un bisogno del cliente che viene soddisfatto lavorando in sinergia, una soluzione che si crea sperimentando e innovando insieme, grazie alle relazioni instaurate. Il lab permette a Loccioni di gestire i test per conto dei clienti e con gli stessi e, in tale contesto, l'impresa ha sviluppato e brevettato degli strumenti di misurazione che le hanno consentito di diventare leader mondiale su alcuni test[37].

[37] Un esempio è il sistema Mexus, che consente di misurare in modo accurato la portata del combustibile erogato da una singola iniezione di un motore diesel.

Trovandosi in nicchie tecnologiche in continua evoluzione e bisognose di innovazione perenne, in cui occorre risolvere problemi costosi e fastidiosi non solo già presenti, ma anche potenzialmente futuri, per iniziare una vera relazione e svilupparla nel tempo con un cliente così importante, la casa madre deve intraprendere diverse strategie coinvolgenti ogni area dell'impresa, mantenendo al centro di ogni ragionamento il cliente, gestito dal client leader, sia nel rapporto commerciale che in una visione d'impresa a 360°, come visibile in Figura 10.

Figura 11:" Come gestire il cliente chiave"



Fonte: Corso integrativo (intervento Renzo Libenzi di Loccioni)

Partendo dalle ***relazioni*** e muovendosi in senso orario, l'impresa cerca di alzare il livello degli interlocutori e integrare le informazioni provenienti sia dal vertice della diligenza, sia dalla base, ovvero i collaboratori e i clienti; inoltre, la

società non si limita al customer diretto, internazionale e leader mondiale, ma si spinge lungo tutta la filiera coinvolgendo fornitori e ***clienti dei clienti*** per intrattenere relazioni anche con tali attori.

Dunque, la ***comunicazione*** ad ogni livello dell'impresa e della filiera diventa fondamentale, riconoscendo grande importanza ad eventi e progetti congiunti, ed in tutto il processo non vengono mai dimenticate le persone e il territorio.

Infatti, le ***risorse umane*** e la loro cultura vengono valorizzate, e anche grazie alle iniziative nominate nel Capitolo 1, come ***LOV***, si promuove il territorio facendo venire in visita i clienti.

Grazie alle ***pubbliche relazioni***, diverse sono le uscite editoriali congiunte, come ad esempio quelle sulle riviste scientifiche; in effetti, per merito della ***ricerca e sviluppo*** è possibile portare avanti progetti di crescita, per co-creare e co-progettare le tecnologie del futuro, innovando.

In ottica relazionale, assume grande rilevanza il ***marketing*** che raccoglie e inoltra informazioni, apre il contatto con nuovi interlocutori, guarda al futuro progettando a lungo termine e permea ogni livello dell'impresa mettendo la parola "cliente" al centro dei pensieri di ogni collaboratore.

Infine, la soluzione, non più mero prodotto, che soddisfa le esigenze del cliente e permette il protrarsi della relazione nel tempo, deve essere accompagnata da ***servizi pre e post-vendita*** quali ad esempio consulenza e simulazione o assistenza e gestione dati.

Al riguardo, occorre rilevare che la base di partenza per poter seguire il processo appena analizzato è l'ascolto: ascoltare il customer, in ogni occasione, formale ed informale, in quanto ogni componente dell'impresa cliente potrebbe presentare un problema incombente o permettere di anticipare un problema potenziale, dal quale far scaturire un lavoro congiunto, una soluzione, una relazione e un'innovazione. Creando insieme tale valore è così che, da semplici fornitori, si diventa partner.

Il processo di nascita e sviluppo della relazione, di co-creazione e di perfezionamento della soluzione, le difficoltà che possono sorgere quando si parla di soluzioni nuove e ancora da definire per raggiungere la soddisfazione del cliente, sono riassunti portando ad esempio il caso Felix, al quale il team Loccioni ha lavorato per vari anni in collaborazione con Rete Ferroviaria Italiana (RFI) per sviluppare un prototipo che potesse risolvere il problema e validare la tecnologia.

Nel tempo si sono susseguite diverse versioni di Felix ed infine, quando il prototipo è stato approvato dal cliente, Loccioni ha costituito una task force per industrializzarlo. Successivamente, sono stati prodotti prototipi sempre più ingegnerizzati, fino ad arrivare alla produzione in serie di alcune decine di pezzi, che sono stati presentati anche ad altre società ferroviarie, con l'aiuto di RFI.

Felix, il robot giallo raffigurato in Figura 11, è diventato simbolo dell'importanza della relazione tra casa madre e cliente, perché è proprio dalla relazione e dalla voglia di innovare e soddisfare un bisogno che nasce questo

grande successo per l'impresa, e ciò è stato possibile solo grazie ad una figura come Enrico Loccioni, che guida il processo di innovazione e diversificazione, consigliando ed incoraggiando i responsabili dei progetti di mercato e della R&S ad esplorare nuove opportunità.

Il Sig. Loccioni, nel tempo, ha incontrato centinaia di persone e ha valutato altrettanti progetti. L'esperienza e le relazioni che ha acquisito lo rendono il principale nodo della rete che genera e diffonde innovazioni.

Egli è consapevole di quanto è difficile stimare gli investimenti necessari per realizzare i progetti di R&S, ma in ogni caso, sa che si deve ragionare a medio-lungo termine. Infatti, a chi gli presenta un nuovo progetto, come successo con Felix, risponde sempre: "Se l'idea vi piace e ci credete, vi autorizzo e ci vediamo tra qualche anno".

Dopo l'autorizzazione a procedere, il team inizia a sviluppare l'applicazione per risolvere un problema, periodicamente si organizzano riunioni per comprendere se il progetto ha la potenzialità di arrivare sul mercato e su 10 progetti lanciati, solo 2-3 non portano ad alcun risultato.

Felix rientra appieno tra quelli che hanno portato grandi risultati.

2.2.1. Il progetto Felix

Figura 12: "Felix"

Fonte: Sito web Loccioni

Il progetto Felix inizia nel 2009 ed ha richiesto 8 anni di co-creazione e co-sviluppo con il partner Rete Ferroviaria Italiana (RFI) che, dopo aver trovato Loccioni su internet utilizzando la parola chiave "sistemi di misura", contatta l'impresa per capire se è in grado di migliorare il processo di manutenzione degli scambi e si reca ad Angeli per conoscere il team da vicino. Durante l'incontro RFI illustra il *regolamento L94* contenente i parametri degli scambi da controllare.

Allora, il controllo degli scambi veniva effettuato utilizzando due operatori e un calibro manuale (delle pinze), quindi i problemi riscontrati riguardavano il

tempo necessario per compiere l'operazione e la sua limitata efficacia ed affidabilità nel garantire la totale sicurezza.

Verso la fine del 2010 il team Loccioni presenta il primo prototipo, **Red Felix**, sul quale bisogna però continuare a lavorare a causa di nuovi regolamenti sulla sicurezza sul luogo di lavoro. Il progetto, con un budget molto basso, rappresenta una grande sfida per l'impresa, ma decidono di accettare.

RFI continua a richiedere ulteriori specifiche, ad esempio il robot deve misurare i parametri senza entrare in contatto con i binari. Si manifesta così la necessità di formalizzare il progetto, viene dunque creato un team per procedere con lo sviluppo del nuovo robot, **Felix Giallo**.

All'inizio del 2012 il primo **Felix A0** viene venduto a RFI, approvato a condizione che vengano risolti alcuni problemi tecnici emersi. Nella stessa estate, viene emessa una *nuova L94*: quel punto, i test del modello A0 non sono più validi e serve sviluppare un nuovo modello, **Felix A1**.

Dal momento che RFI era stata coinvolta nell'elaborazione della nuova L94, chiede di collaborare direttamente con i tecnici responsabili in Loccioni, ma a causa di alcune discussioni tra i due team, il progetto viene ritardato di sei mesi.

Ad inizio 2013 RFI elenca numerosi nuovi cambiamenti da fare rapidamente; tuttavia, le richieste e la loro complessità portano ad una svolta: per procedere con le modifiche, RFI deve emettere un ordine per il nuovo Felix. In quel momento,

RFI non intende investire risorse finanziarie nel progetto, ma è disponibile a comprare il sistema se efficace, impegnandosi ad acquistarne 38 unità.

Il nuovo Felix A1 viene testato nel luglio 2013 ed all'inizio del 2014 la versione definitiva, insieme all'offerta, viene presentata al CEO di RFI ed ai suoi collaboratori. Infine, dopo varie discussioni interne, nel maggio 2014 l'AD di RFI emette un ordine per 37 robot da consegnare in 18 mesi e un relativo contratto di manutenzione: RFI diviene così uno dei dieci maggiori clienti di Loccioni.

Tra il 2014 ed il 2015 i robot vengono consegnati e viene attivato un servizio di assistenza che include un help desk e la sostituzione in caso di guasto. I robot, in funzione per circa tre ore al giorno, richiedono diversi aggiustamenti organizzativi in RFI, non del tutto pronta ad usarli.

Nel 2015, con l'appoggio della società ferroviaria, Felix ottiene il certificato europeo per la misura dinamica degli scambi; il cliente ordina il robot numero 38, un'evoluzione dell'A1 che potrebbe diventare **Felix A2** per eseguire altri tipi di misurazione e si apre una discussione per valutare se tutti gli A1 possano essere aggiornati ad A2. L'impresa sviluppa inoltre una piattaforma web che permette di monitorare Felix da remoto e di raccogliere dati sul comportamento dei robot.

Durante le varie fasi di sviluppo e progettazione, la relazione non si limita solo a RFI, ma l'impresa espande anche il suo raggio di azione. Infatti, quando Felix prende forma, nel 2012, Loccioni inizia a pensare di presentarlo anche ad altri clienti e l'idea piace a RFI: Felix A0 viene quindi presentato all'Expo

Ferroviaria a Torino e nella primavera del 2013 Felix A1 viene presentato alla Fiera ferroviaria a Londra dove l'impresa, con l'aiuto di RFI, prende contatto con le società ferroviarie di Regno Unito, Francia e Austria.

Dopo aver venduto le prime 38 unità, il team del progetto Felix diventa infine una nuova business unit, "*Train and Transport*", con circa 20 persone, avente l'obiettivo di analizzare e risolvere i problemi delle infrastrutture ferroviarie, autostradali e di trasmissione dell'energia elettrica.

Alla conclusione del progetto Felix, praticamente, consente di misurare e analizzare il materiale rotabile con grande precisione, può essere utilizzato da due operatori ed è facilmente montabile e smontabile in pochi minuti[38]. Inoltre, Felix viene revisionato e controllato periodicamente, è certificato in collaborazione con Bureau Veritas[39] e il sistema è protetto da tre brevetti a livello mondiale.

Con il passare degli anni e con l'evolversi della relazione, RFI non è rimasto solo un cliente, ma è diventato un partner tecnologico e commerciale. Infatti, RFI riceve e sperimenta le modifiche del sistema, contribuendo a testare la nuova tecnologia. A testimonianza dell'importanza della relazione nata e della fiducia riposta in Loccioni e nella soluzione creata insieme, è stata proprio RFI a

[38] In più, il robot si collega tramite internet al database di RFI per capire le specifiche tecniche dello scambio che deve analizzare; grazie a queste informazioni è in grado di rallentare automaticamente nelle zone critiche al fine di raccogliere misure più precise e successivamente invia le misure e le foto raccolte perché possano essere analizzate.

[39] Bureau Veritas è un'impresa francese di rilievo mondiale nella valutazione ed analisi dei rischi legati alla qualità, all'ambiente, alla salute, alla sicurezza e alla responsabilità sociale. Il gruppo fornisce servizi di valutazione di conformità e certificazione negli ambiti della qualità, della salute, della sicurezza, dell'ambiente e della responsabilità sociale in tutti i settori.

presentare Felix alla fiera Innotrans e ad organizzare una community con gli utilizzatori; in aggiunta, i progetti di espansione all'estero del gruppo RFI possono trainare anche le vendite di Felix.

Da questo progetto sono dunque nate altre opportunità di business e, se ad oggi Loccioni ha venduto 38 unità di Felix a RFI, in Italia il mercato potenziale è di 90 unità e all'estero è ancora maggiore.

Alessandro Salvucci ha preso parte al progetto Felix dalla nascita fino al successo, e presenta così la complessità della sfida: "Per quattro anni abbiamo investito nel progetto senza fatturare un euro. Poi abbiamo capito la fattibilità e il potenziale di mercato. Tuttavia anche allora è stato difficile stimare i ricavi. Da un lato occorre sviluppare la capacità di prevedere il futuro, dall'altro bisogna affrontare oscillazioni e imprevisti. Il progetto ha rischiato di fallire diverse volte perché sono cambiati i referenti in impresa e la normativa. Alla fine ce l'abbiamo fatta, impiegando due anni più del previsto. Le persone fanno la differenza, devono avere la tigna per superare gli ostacoli e arrivare fino in fondo".

La parte difficile del progetto è rintracciabile proprio nei seguenti aspetti:

- il creare dal nulla una soluzione partendo da specifiche non definite e in continuo mutamento a causa del susseguirsi delle normative;
- l'impossibilità, a volte, di mantenere una relazione stabile con i propri interlocutori nell'impresa cliente, in quanto possono cambiare;

- la difficoltà di portare innovazione, nell'acquisto e nell'uso, al cliente che non sempre è pronto a riceverla;
- il tipo di cliente con cui l'impresa si interfaccia, ovvero un ente pubblico.

Con il trascorrere del tempo e con il crescere della complessità[40] e delle necessità sorte, si è passati da un prototipo di 35kg, ad un prototipo di 150kg, risultato raggiunto grazie all'eliminazione di alcuni dei vincoli iniziali che inficiavano sull'efficienza.

Nonostante le difficoltà e gli scostamenti dal percorso programmato, il successo del progetto è scaturito dalla fusione delle competenze delle persone presenti in Loccioni e di quelle presenti in RFI, misura e robotica per i primi, tecniche ferroviarie per i secondi. Proprio da questo incontro di conoscenze e persone nasce e si sviluppa la relazione, il rapporto paritetico e di flessibilità, grazie al quale ottenere risultati migliori ed avere maggior successo.

A conferma di quanto appena detto, alla mia domanda "qual è stata la più grande soddisfazione derivante dal progetto che non si legge nei libri o nelle interviste?", Alessandro Salvucci risponde "un giorno ho fatto una scommessa con il responsabile di progetto in RFI, secondo lui i prototipi non sarebbero stati omologati in tempo, ovvero nei successivi tre mesi, secondo me sì, così

scommettemmo: il vincitore avrebbe tinto di rosa i capelli dell'altro. Che dire, rientrammo nelle tempistiche ed ho ancora la foto del momento in cui gli tingo i capelli" mi dice ridendo, poi aggiunge "se riesci ad instaurare un rapporto con il cliente, su diverse tematiche, hai vinto, il solo aspetto economico non basta".

2.3. LA RELAZIONE TRA SEDI ESTERE E CLIENTI

La funzione delle sedi estere, come anticipato, è incentrata sulla relazione con il cliente. Infatti, come stabilito da business plan, le sedi non producono, ma offrono servizi a supporto del cliente per stargli vicino e soddisfarlo.

Le sedi estere sono state create per gestire la vendita, l'installazione e la manutenzione dei sistemi Loccioni e, più in generale, per alimentare la relazione di fiducia con il cliente. Allo stesso tempo, esse forniscono preziose informazioni sull'evoluzione dei bisogni del customer e del mercato locale.

L'obiettivo principale dell'impresa è quello di portare lavoro in Italia generando piena soddisfazione nei clienti mondiali, supportandoli al meglio, proponendosi sia come prima interfaccia commerciale, sia come supporto strategico per le attività di manutenzione dell'installato e fornitura dei ricambi.

---

[40] Dalle 5 pagine di specifiche iniziali si giunge a 150 pagine complessive.

L'obiettivo Loccioni è far crescere tutti, casa madre e sedi sorelle estere, ognuno con i propri compiti, e non far crescere le sedi estere e impoverire il territorio originario; al contrario, si cerca di creare valore per la propria zona e le persone che la abitano, motivo per cui la produzione resta tassativamente nella casa madre, e le sedi estere possono svolgere attività di vicinanza al cliente, quali servizi e sviluppo commerciale, la parte più nobile del lavoro per un'impresa basata sulla conoscenza. Dunque, il team di customer care e acquisti estero contribuisce molto a migliorare la qualità delle relazioni, la riconoscibilità Loccioni e la continuità dei rapporti con clienti e fornitori.

Le prime sedi aperte, con massimo 15 persone a conferma che non servono dimensioni importanti per far bene quello che la sede estera deve fare, sono localizzate a **Washington** (USA) nata nel 2009, **Stoccarda** (Germania) nata nel 2013, e **Shangai** (Cina) nata anch'essa nel 2013 e pietra miliare che rafforza ulteriormente la presenza del Gruppo all'estero.

Negli ultimi anni si è assistito all'apertura di ulteriori sedi che si sono aggiunte alle precedenti, ampliando ulteriormente il "mondo Loccioni": **Nagoya City** (Giappone) nata nel 2017, **Gurugram** (India) nata nel 2019, e **Seongnam-si** (Corea) nata nel 2021.

I vari progetti esteri iniziano quasi come una sfida, un gioco, confermando ancora una volta il motto dell'impresa che sostiene che "è nel gioco che l'essere umano esprime il meglio di sé", ma si basano su un'attenta osservazione e studio

del mercato di interesse. Infatti, aprire una sede all'estero, a molti chilometri di distanza, richiede elevati sforzi e presenta alti rischi.

Si viene a creare una piramide, con ai vertici le tre componenti principali per portare al successo l'impresa: il cliente, le persone e i fornitori.

Il **cliente** è al centro di ogni ragionamento, è lui che "paga" lo stipendio e intorno a lui deve ruotare tutto. Non bisogna però limitarsi ai clienti attuali, vanno presi in considerazione anche quelli potenziali, costruendo con ognuno, nel tempo, una fitta rete di relazioni[41].

Le **persone**, poste alla base dell'impresa, sono fondamentali in quanto sono loro che si interfacciano con il cliente e concorrono alla sua soddisfazione, lo ascoltano e co-creano soluzioni su misura per lui.

Infine, vi sono i **fornitori**, che permettono all'impresa di approvvigionarsi delle risorse finanziarie e primarie, beni e servizi, necessari per svolgere l'attività produttiva. Senza di loro l'unica alternativa sarebbe produrre ogni componente ed ogni servizio accessorio in casa, rinunciando alla specializzazione acquisita da un soggetto che si occupa da anni di tale attività.

Secondo Kotler, è necessario avere una conoscenza approfondita di come i clienti pensano, sentono e agiscono, e al contempo, offrire un valore chiaro a ciascun cliente target, quindi, tramite ricerche di mercato, la sistematica raccolta,

[41] La relazione diventa così stretta che nei primi tempi di approccio con l'estero, quando ancora non vi erano le sedi o uffici dedicati, si sono presentati casi in cui i collaboratori dell'impresa si appoggiavano letteralmente alla scrivania del cliente.

conservazione ed analisi dei dati o informazioni relative a problemi connessi a beni e/o servizi, si studiano ed analizzano i comportamenti, i processi decisionali ed i bisogni, espressi e non, dei consumatori industriali o la definizione della struttura di un mercato. Tale attività è una fonte indispensabile di informazione per chi, all'interno di un'impresa che produce beni o servizi, come Loccioni, deve prendere decisioni di internazionalizzazione.

Le ricerche sono dunque studi volti a selezionare tutti gli elementi rilevanti di informazione utilizzabili per le decisioni aziendali, nonché per la valutazione della posizione complessiva dell'impresa; inoltre, essendo rigidamente connesse all'individuazione di informazioni relative ad un determinato mercato, hanno carattere esplorativo, venendo usate quindi per accertarne specifici aspetti.

Dalle ricerche e dai ragionamenti portati avanti dall'impresa nei periodi precedenti l'apertura delle sedi, le conclusioni emerse sono state le seguenti:

- il mercato **USA** nel primo decennio del 2000 era fonte di interesse in quanto a tecnologia: dai progetti focalizzati nel mercato Automotive si è passati ai mercati Humancare (poi sostituito dal termine Apoteca) ed Industry (poi sostituito dal termine Home) ed oggi si sta cercando di sviluppare anche nuove opportunità per Energy ed Environment;
- il progetto **DEU**, nato pochi anni dopo, si sviluppa dall'interesse per il mondo automotive, solo uno dei tanti settori di riferimento per lo

sviluppo delle tecnologie Loccioni che vanno a migliorare la qualità dei prodotti e dei processi di grandi gruppi industriali, per posizionarsi poi anche nei settori elettrodomestico, ambientale, medicale, energetico e agroalimentare, nei quali la Germania ha potuto dare grandi spunti. I consolidati rapporti con grandi gruppi hanno permesso e permettono tuttora all'impresa di allargare la rete tedesca per portare nuovo lavoro in Italia;

- il progetto **CHI** nasce da un dato di fatto: la Cina è la fabbrica del mondo e Shanghai è il più importante polo automobilistico cinese.

Sicuramente il margine di crescita e miglioramento per le sedi estere è ancora molto ampio, ma insieme ai suoi partner l'impresa potrà indubbiamente sfidarsi su nuovi progetti, come avvenuto in passato, così da fornire innovazione senza sosta.

Il successo delle sedi, e della società in generale, deriva proprio dall'atteggiamento dei collaboratori che ne fanno parte, per i quali le sfide sono tante, alcune anche difficili, ma loro sono pronti per raccoglierle. In tale contesto, la sede estera diventa così importante da rappresentare una diramazione della casa madre, una "sorella armata" per affiancare il cliente in ogni suo bisogno.

In più, nelle sedi viene replicata fedelmente l'atmosfera della casa madre, così in ogni parte del mondo il cliente sentirà quell'aria familiare che si respira ad

Angeli di Rosora e così, anche per i collaboratori che visitano le sedi, sarà meno sentita la lontananza dal proprio ambiente.

Fondamentale resta anche in questo contesto salvaguardare la cultura d'impresa e i valori legati alla famiglia e al territorio su cui si fonda, motivo per cui le nuove sedi sono create da zero, senza mai acquistare altre imprese preesistenti con altre culture, ma cercando di amalgamare la cultura italiana con quelle estere, a volte anche molto distanti.

Si diventa veri e propri ambasciatori della cultura italiana, che si cerca di esportare nel mondo, arricchendola con aspetti provenienti da altre nazionalità. È proprio il fattore cultura, oltre alle diverse regolamentazioni presenti in differenti aree geografiche, quello che differenzia maggiormente un paese da un altro e che può rappresentare uno scoglio, in particolare nel mondo industriale.

Infatti, molto spesso una persona, qualsiasi sia la sua identità etnica, preferirà entrare in trattativa con un suo connazionale piuttosto che con uno straniero. Si tratta di cultura, di riconoscere nel proprio interlocutore il medesimo bagaglio di nozioni: un connazionale sa come comportarsi in quanto è cresciuto con le stesse regole, inoltre, avere la stessa cultura e la stessa conoscenza del mercato facilita l'instaurarsi della relazione e della fiducia tra parti.

Fondere persone provenienti da paesi diversi, con culture a volte molto lontane tra loro, non è facile, ma nelle sedi si cerca di amalgamare in armonia

queste due anime, per avvicinarsi alla cultura del cliente, ma per avvicinare anche il cliente alla cultura dell'impresa.

Si crea quindi un doppio servizio: quello offerto dalla casa madre con la sua cultura e le sue soluzioni su misura, che l'impresa globale esporta in tutti i continenti, e quello relativo alle attività di assistenza pre e post-vendita seguite da collaboratori locali vicini, oltre che geograficamente, anche nella cultura.

Si giunge così ad un concetto di "territorio e territori".

Il primo termine, **territorio**, si riferisce al lungo periodo, ovvero alla base che permette di creare e far durare nel tempo la relazione tra cliente e fornitore partner; infatti, il primo non acquista esclusivamente il prodotto-soluzione ma anche la cultura e il territorio che ruotano intorno all'impresa.

Il secondo termine, **territori**, si riferisce invece alle soluzioni e a come l'impresa accompagna il cliente nelle diverse parti del mondo, non con collaboratori indiretti quali agenti e procacciatori, ma con collaboratori 100% appartenenti all'impresa e che ne rispecchiano cultura e valori.

Tale aspetto diventa fondamentale per differenziare l'impresa dalle altre.

Infatti, altre aziende spesso producono soltanto semplici prodotti, al contrario, nelle soluzioni Loccioni si percepisce la cultura dell'impresa a 360° e viene acquistata anch'essa, formando un pacchetto unico con la soluzione, grazie all'instaurarsi delle relazioni.

Dunque, in tale ambito, l'innovazione non è più solo tecnologica, ma riesce a raggiungere anche livelli superiori, arrivando a coinvolgere l'aspetto umano delle imprese, ovvero le persone, la loro cultura e i loro valori.

2.3.1. La commessa LDEU

Loccioni Deutschland è riuscita nel tempo ad acquisire clienti sempre più importanti. All'apice di tale scalata è localizzabile la commessa con un importante produttore tedesco di automobili e di mezzi di trasporto per l'impiego militare e civile, ora in corso.

Proprio grazie alla vicinanza culturale e fisica delle sedi estere l'impresa è riuscita ad accaparrarsi una commessa che, come racconta Luca Lazzari, collaboratore dell'impresa che si divide tra Loccioni Italia e LDEU, la sola casa madre non sarebbe mai riuscita ad ottenere senza tale presenza nel territorio estero.

Come Felix rappresenta il simbolo dell'importanza della relazione tra casa madre e clienti, nel caso delle sedi estere è la commessa LDEU l'emblema dell'importanza della relazione delle "sorelle armate" con il cliente.

La commessa nasce dalla volontà del cliente di sviluppare una piattaforma EQS di macchine elettriche. Per tale progetto, il cuore è la batteria e la produzione doveva aver luogo in Germania, Cina e USA.

Dopo un anno di discussioni tra il cliente, Daniel Weishaupl, un ragazzo della sede LDEU di Calw, e il supporto dall'Italia, si arriva alla conclusione dell'accordo, che è l'inizio della commessa e della relazione.

La commessa prevede 30 sistemi di test per batterie: 10 in Germania, a Edelfinger, 10 in Cina, a Pechino, e 10 negli USA a Tuscaloosa, in Alabama; tutta la parte tecnica e contrattuale è stata gestita dalla sede estera, LDEU, supportata dal team della casa madre italiana.

La presenza negli stati in cui il cliente voleva produrre è stata determinante, un punto a favore in più che ha contraddistinto Loccioni, impresa specializzata in misurazione nell'entroterra marchigiano, dagli altri competitor mondiali. Infatti, l'impresa di Angeli è stata scelta dal colosso tedesco proprio per la presenza di sedi estere Loccioni, che portano con sé il DNA della casa madre, fatto di affidabilità e flessibilità, su tutti e tre i territori che voleva andare a presidiare.

Il progetto, che in termini economici vede una perdita per l'impresa, è di grande rilievo per Loccioni in quanto è il primo progetto sulle batterie al quale prende parte: esso costituisce un trampolino di lancio per entrare non solo in tale settore, ma anche per acquisire l'impresa tedesca come cliente e con il quale auspicabilmente sviluppare una relazione. Inoltre, anche per il cliente la commessa rappresenta la prima batteria prodotta internamente ed è quindi un progetto strategico.

L'obiettivo, in questa commessa come in tutte le altre, è non fermarsi al presente ma andare oltre, affiancando il cliente nei suoi progetti innovativi e nella sua voglia di cambiare in meglio, così da prendere parte al processo di sviluppo del customer che diventa, di conseguenza, crescita interna.

Impresa e cliente, insieme guardando nella stessa direzione, al futuro, possono in questo modo portare avanti i propri obiettivi co-creando soluzioni che, ricordando sempre il centro del Polaris anche per quanto riguarda le sedi estere, possono aiutare a migliorare il benessere per le persone e per l'ambiente.

Nonostante lo scoppio della pandemia da Covid 2019, l'impresa non ha risentito, al contrario di molte altre, delle enormi problematiche suscitate dal fenomeno. Infatti, il cliente, non solo di questa fondamentale commessa ma tutti, non è stato mai lasciato solo in quanto le sedi estere sono rimaste al suo fianco continuando le installazioni e l'assistenza, anche quando i collaboratori della casa madre erano impossibilitati a viaggiare e relegati in smart working.

Così, la pandemia che ha caratterizzato gli ultimi due anni, invece di minare la relazione tra Loccioni e i suoi clienti e di metterne in crisi i rapporti, è stata la conferma e testimonianza di quanto tale scelta sia stata vincente, sottolineando ancora una volta l'enorme differenza tra l'impresa marchigiana ed i suoi concorrenti.

CAPITOLO 3. MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DEL MODELLO

Essendo Loccioni un'impresa, è fondamentale che per essa "tornino i conti". Dunque, oltre alla soddisfazione del cliente, all'impegno per l'ambiente, alla voglia di lasciare un segno positivo in questo mondo, deve anche garantire il rispetto di requisiti economici e finanziari e monitorare che le scelte intraprese stiano dando i loro frutti e che potenzialmente continueranno a darli nel tempo.

Per fare ciò vengono fissati degli obiettivi formali a diversi livelli: *a livello di impresa,* sia nel suo complesso sia nello specifico per le singole sedi, *a livello di team* e, infine, *a livello individuale*.

Modalità di monitoraggio più informali sono invece costituite dalle riunioni tra i singoli team e con i membri della famiglia Loccioni, grazie alle quali si tende a monitorare con cadenze prestabilite l'evolvere dei mercati e il rapporto con i clienti.[42]

[42] Durante il mio tirocinio ho preso parte alle riunioni di aggiornamento della sede tedesca, con cadenza bi-settimanale. Altra riunione di aggiornamento e monitoraggio a cui ho preso parte era quella con Claudio Loccioni e il team internazionale e amministrativo. Focus della riunione era l'area commerciale ed economica per il periodo di maggio, analizzando dati a cavallo tra aprile e il mese in analisi.

Con riferimento agli strumenti di monitoraggio, essi differiscono tra le diverse aree. Nell'area commerciale il monitoraggio si basa prevalentemente sui dati desunti dal sistema di analisi dei settori che contribuiscono maggiormente alla profittabilità del mercato e dell'impresa nel mondo.

Per quanto riguarda l'area economica, viene paragonato il budget annuale definito per ciascun paese con il consuntivo realizzato al momento dell'analisi.

Oltre alle modalità di monitoraggio più informali vi sono anche modalità più formali e definite.

Vengono di seguito proposte alcune modalità di monitoraggio della creazione di valore per l'impresa, prendendo in analisi inizialmente *l'indice di autonomia tecnica delle sedi*, in secondo luogo i *piani triennali*, *l'analisi dello storico-clienti e del numero ordini* e infine il *fatturato* per le sedi più "anziane".

3.1. INDICATORI DI EFFICIENZA: L'AUTONOMIA TECNICA DELLE SEDI

Nell'ambito della misurazione delle performance dell'impresa è importante individuare i KPI[43] corretti da monitorare, ovvero tutti quei parametri utilizzabili per tenere sotto controllo l'andamento del business e la performance dell'impresa, e inoltre fondamentali per analizzare l'avanzamento di attività o processi verso determinati obiettivi di miglioramento. Infatti, la caratteristica fondamentale dei KPI d'impresa risiede proprio nella loro diretta correlazione agli obiettivi di business che l'organizzazione si prefigge.

Tutti i KPI devono essere misurabili per poter essere utilizzati ai fini del monitoraggio della performance d'impresa. Allo stesso tempo, è altrettanto importante che tale misurazione avvenga regolarmente, con cadenze temporali ben definite che permettano un confronto efficace.

I KPI permettono non soltanto di misurare particolari fenomeni d'impresa nel tempo e nello spazio, ad esempio rispetto alla concorrenza, al settore o al mercato, ma anche di pianificare e programmare le attività dell'organizzazione attraverso la definizione di obiettivi misurabili nel tempo.

[43] Key performance indicators, indicatori chiave di prestazione.

Al contempo, sono utili a determinare i gap tra obiettivi attesi e risultati effettivamente ottenuti e a progettare opportune azioni correttive.

Un buon KPI offre il vantaggio di rilevare tempestivamente criticità che, diversamente, passerebbero inosservate o sarebbero individuate troppo tardi.

Inoltre, è impossibile valutare la performance d'impresa esclusivamente da un punto di vista economico-finanziario: bisognerà prendere in considerazione aspetti strategici, come ad esempio la qualità del prodotto, la rapidità delle consegne, la customer satisfaction o il time to market, fattori che per loro natura non hanno riscontro sulla contabilità d'impresa, ne impatto misurabile direttamente sulla performance.

Misurare le performance d'impresa significa proprio basare le proprie decisioni strategiche su un sistema strutturato che permetta la raccolta, l'analisi e l'interpretazione di dati anche molto diversi tra loro, di solito appartenenti a quattro direttrici principali fortemente interconnesse: la *prospettiva del cliente*, quella *economico-finanziaria*, la *prospettiva di gestione dei processi* e quella di *gestione dello sviluppo futuro*.

Di norma, i KPI industriali possono includere indicatori di qualità[44], essenziali per ottimizzare la linea produttiva in modo che i prodotti effettivamente creati rispettino gli standard previsti.

[44] Tra i principali KPI di qualità ricordiamo: a) percentuale di difetti del prodotto; b) rendimento al primo passaggio; c) percentuali di rilavorazione e gli audit non riusciti.

Oltre tali indicatori, i KPI industriali includeranno anche una serie di indicatori legati al cliente[45] ed ai dipendenti[46].

Quando ci si trova a definire un possibile KPI per la misurazione della performance d'impresa, è necessario chiedersi se esso è specifico, misurabile, realistico, rilevante e temporalmente limitato. A tali peculiarità possono seguirne altre, più caratteristiche e che riguardano lo specifico settore operativo.

Il numero di KPI scelto in media si attesta solitamente tra quattro e dieci, ma non esiste una quantità di indicatori prestabilita, o ideale. In generale, è sempre bene partire dalla corretta definizione di alcuni fattori cruciali legati all'attività[47].

Il passo successivo per scegliere i giusti KPI consiste nel comprendere in modo approfondito in che direzione ci si muove, ossia quali obiettivi si desidera raggiungere.

Di norma, la performance dell'impresa può essere misurata definendo indicatori appartenenti a quattro categorie principali:

- **KPI di benchmarking**: permettono di confrontare l'impresa con altre operanti nello stesso settore nei parametri fondamentali;
- **KPI economico-finanziari**: identificano specifici driver economici;

[45] Tra i principali KPI legati al cliente ricordiamo: a) puntualità delle consegne; b) resi; c) gradimento, per esempio attraverso feedback o recensioni.

[46] Trai i principali indicatori legati ai dipendenti ricordiamo: a) turnover; b) ore di formazione necessarie a performare al meglio; c) profitto generato da ogni operatore e incidenti.

- **KPI di costi/efficienza**: rappresentano i parametri di efficienza da mantenere o raggiungere;
- **KPI di qualità/efficacia**: identificano la performance qualitativa raggiunta.

Infine, specialmente nei processi industriali, è particolarmente importante utilizzare KPI a diversi livelli e operare in modo tale che KPI di diverso profilo siano in stretta relazione tra loro.

Definire e usufruire di indicatori chiave di prestazione specifici focalizza il processo decisionale dell'organizzazione su problemi effettivi più che situazioni una tantum, permettendo una valutazione oggettiva finalizzata a effettuare azioni di miglioramento solo laddove realmente necessarie al raggiungimento della performance ideale.

In un certo senso, quindi, dotarsi di un sistema di KPI equivale anche ad attuare un vero e proprio cambio culturale, che permette all'organizzazione di affrontare nel modo più adeguato il processo di decision making sulla base di numeri e dati reali, piuttosto che sull'istinto o la sola esperienza.

Parlando di KPI nell'impresa presa a riferimento, per le sedi estere Loccioni un indicatore di efficienza importante è ***l'indice di autonomia delle stesse dalla***

[47] Ad esempio, il settore in cui opera l'impresa, gli obiettivi, i processi che definiscono il business, i requisiti che tali processi dovranno soddisfare, la modalità di misurazione dei risultati.

casa madre: tale indicatore prende in considerazione le commesse che vengono gestite dalle stesse senza il coinvolgimento della casa madre dall'Italia, rispetto al totale delle commesse acquisite dalle sedi.

In altre parole, l'indice risponde alla domanda: su 100 commesse di servizi/installazioni realizzate dalla sede estera, quante sono portate avanti in autonomia dalla casa madre e quante invece sono subappaltate a quest'ultima?

Esso rappresenta dunque le commesse gestite in autonomia, dati che l'impresa ha iniziato a tracciare dal 2019 e riportati in Figura 13.

Inoltre, non sono presenti riferimenti alle sedi più "giovani", ovvero India e Giappone, in quanto ancora la totalità della loro attività è sostenuta da AEA/GI.

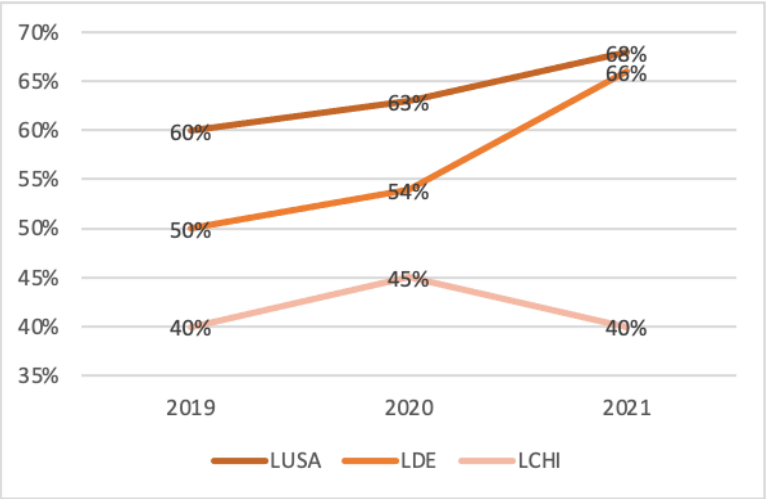
Figura 13: "Indice di autonomia tecnica delle sedi estere"

	2019	2020	2021
LUSA	60%	63%	68%
LDE	50%	54%	66%
LCHINA	40%	45%	40%

Fonte: Rapporti interni

La tabella ed i relativi dati, riportati nel grafico di seguito, permettono di analizzare il trend dell'ultimo triennio delle tre sedi estere più longeve.

Figura 14: "Rappresentazione grafica dell'indice di autonomia tecnica"



Fonte: Elaborazione dei dati precedenti con Excel

Come si evince dal grafico, per LUSA e LDEU l'autonomia nella gestione delle commesse è cresciuta negli anni presi a riferimento, anche durante il periodo del Covid-19.

Per la prima sede estera, LUSA, la crescita è costante nel periodo. Assistiamo infatti ad un aumento di 3 punti percentuali dal 2019 al 2020, e un aumento di 5 punti percentuali dal 2020 al 2021.

In aggiunta, per LDE si assiste ad una scalata repentina, passando dal 50% di autonomia dalla casa madre registrato nel 2019, al 54% del 2020 al 66% del 2021. Per quanto riguarda LCHI, partendo da un 40% di commesse gestite in autonomia nel 2019, si arriva al 45% nel 2020 per poi assistere invece ad una battuta di arresto fino a tornare al 40% iniziale nel 2021.

3.2. IL PIANO TRIENNALE: PRIMA E DOPO L'APERTURA DELLE SEDI ESTERE

Il piano triennale è uno strumento di analisi, controllo e previsione dell'andamento di una società, una fotografia dell'impresa, focalizzata su fatturato, bilanci, credibilità e solidità.

Esso consente di accedere in maniera immediata ai dati di valutazione di un'impresa e l'obiettivo è valutare l'andamento aziendale, individuarne le negatività e adottare tempestivamente strategie per la protezione del business.

"La strategia senza la tattica è la strada più lenta per la vittoria. La tattica senza la strategia è il rumore prima della sconfitta" disse Sun Tzu, generale cinese, nel 500 A.C, a conferma che pianificazione strategica e pianificazione tattica [48] sono un binomio inscindibile per qualunque impresa in quanto è sconsigliato intraprendere una iniziativa imprenditoriale senza prima impostare obiettivi strategici e, soprattutto, senza materializzare certe idee in un piano concreto di realizzazione.

L'utilità di tale piano, se è importante nella fase di start-up, lo è ancor più in tutte quelle situazioni in cui, durante la vita aziendale, è necessario prendere delle

[48] La pianificazione strategica si basa su obiettivi a lungo termine, mentre quella tattica si occupa di definire le azioni a breve termine che devono essere intraprese per raggiungere gli obiettivi definiti nel piano strategico.

decisioni importanti. È in questi momenti che, sulla base di vicende operative a cui è sottoposta l'impresa, gli obiettivi iniziali possono essere rivisti al fine di aggiornarli, migliorarli o anche ridimensionarli.

In Loccioni ogni piano parte dal Polaris, che ricordiamo essere la rappresentazione grafica dei vari mercati su cui è attiva e i rispettivi progetti nei quali è coinvolta, ed è focalizzato su tutti i mercati in cui l'impresa opera e sui risultati ottenuti in tali mercati, sia dalla casa madre, sia dalle sedi estere.

Il piano è incentrato sia su aspetti quantitativi, sia su aspetti qualitativi.

Gli *aspetti quantitativi* sono i numeri: partendo da volumi e margini, vengono messi a paragone i budget ipotizzati e quelli effettivamente realizzati a consuntivo.

Gli *aspetti qualitativi* sono indicazioni di natura non contabile: i dati qualitativi vengono mandati mensilmente dalle sedi estere per monitorarne l'andamento, i progressi ed eventuali problemi in quanto anche le sedi concorrono allo sviluppo commerciale dell'impresa e quindi essi vanno monitorati.

Tali dati sono importanti anche al fine di chiarire meglio il perché di alcune iniziative e decisioni; infatti, il margine di manovra delle attività nell'impresa e nelle sedi è elevato: fornendo soluzioni customizzate, non vi è una routine ripetitiva nelle decisioni ma resta spesso un margine di valutazione soggettiva, una zona grigia che può essere integrata con, appunto, dati qualitativi.

Vi è inoltre un documento nazionale delle singole sedi, redatto annualmente dal 2015, il quale mostra una visione generale dell'impresa e di tutte le sedi che la compongono.

3.2.1. Piano triennale 2011-2013: Business Units e LUSA

Il gruppo Loccioni affronta nel 2010 un cambiamento sostanziale sia per quanto riguarda la struttura dei Business di riferimento, sia per quanto attiene al piano di investimenti che intende realizzare, sia infine per quanto concerne le aree strategiche di affari nelle quali intende competere, energia e medicale.

La direzione, di fronte alla complessità delle sfide che attendono l'impresa, decide di dedicare particolare attenzione alla pianificazione strategica in quanto strumento che concorre ad aumentare, nel tempo, il valore della società.

Pertanto, nella redazione del piano triennale 2011-2013 è stato preso in considerazione quello che sarà lo scenario dell'economia mondiale del triennio, individuando dei macro-filoni, punti di partenza per ragionare sulle strategie da attuare:

- l'impresa deve crescere considerando che la crisi non finirà;

- l’impresa deve rivolgere un’attenzione maggiore verso l’ambiente esterno, quale variabile altamente soggetta a cambiamenti repentini, soprattutto il mercato
- l’impresa deve seguire i trend mondiali: energia, salute, cibo, acqua, urbanizzazione, mobilità, sicurezza;
- il territorio ritornerà importante ma vincerà chi avrà la capacità della multi-localizzazione, partendo dal territorio;
- l'età dell'impoverimento è già iniziata, perciò si tornerà a ragionare sui margini piuttosto che sui volumi;
- il tema della sostenibilità darà le maggiori opportunità di lavoro;
- l'internazionalizzazione sarà uno dei punti principali da affrontare soprattutto per i mercati storici come automotive e home.

Il gruppo Loccioni avrà come riferimento tre modelli fondamentali di Business che andranno sviluppati:

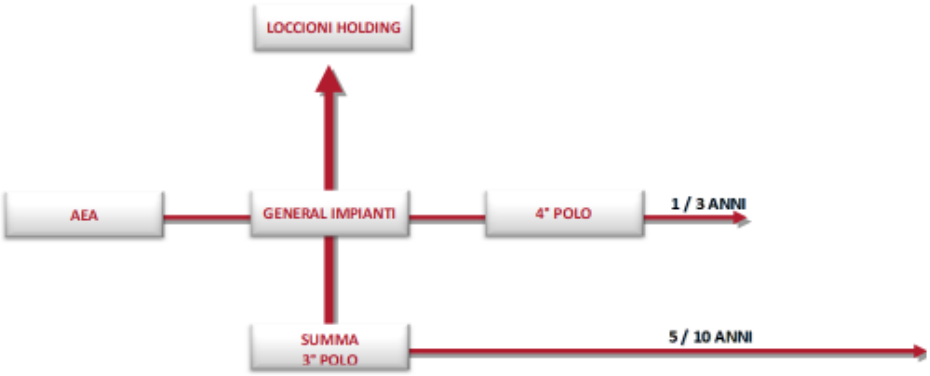
- **Sartoria**: auto, home, ambiente, efficienza energetica;
- **Pret a porter**: medicale, fv, elettronica, strumenti di misura;
- **Servizi**: certificati, formazione, proprietà intellettuale, gestione dati, misura, comfort, comunicazione.

Tali modelli di Business daranno utili immediati al gruppo, nei tre anni.

Al contempo, la Summa avrà il compito dello sviluppo del gruppo reinvestendo gli utili industriali per progettare nuovi mercati, nuove soluzioni, vendere servizi anche a terzi, diventando un vero e proprio centro di sviluppo e di competenze diverse che, in integrazione con le Business Unit e il mercato, dovrà guidare il gruppo Loccioni nel suo sviluppo nel lungo periodo, ovvero 5/10 anni.

Nella Figura seguente è riportato il modello esplicativo.

Figura 15: "Modello esplicativo Loccioni"



Fonte: Piano triennale 2011-2013 Loccioni

Secondo tale modello, sorge la necessità di mettere in atto alcune azioni strategiche di fondamentale importanza:

- innanzitutto, focalizzare sempre più l'attenzione sui grandi clienti che sono gli unici a poter proporre sfide che consentano di capitalizzare il variegato know-how presente all'interno del gruppo sviluppando il modello del Key Customer Management sui clienti chiave individuati;
- in secondo luogo, sviluppare partnership con i "fornitori strategici[49]" che consentono di dare risposte adeguate alle aspettative dei clienti e che contribuiscono ad accelerare il processo di sviluppo:
- inoltre, la competenza del Connecting dovrà integrarsi alla Business Unit Energy Technologies per dare ancora più valore aggiunto al tema della sostenibilità, in termini di soluzioni/servizi,
- proprio il tema del servizio sarà fondamentale e andrà sviluppato in termini di competenze,
- ed anche la Leaf Community dovrà essere sviluppata in termini tecnici, commerciali e di comunicazione, in quanto fulcro delle attività sul tema della sostenibilità; la Leaf Farm dovrà svilupparsi come centro servizi di tutto il gruppo per mercati di riferimento;
- si dovrà realizzare una importante valorizzazione del territorio ed una grande attenzione alle risorse interne al gruppo Loccioni,

[49] Caratteristiche del "fornitore strategico": competenza professionale e qualità tecnica, affidabilità e flessibilità di produzione/distribuzione, rispetto delle condizioni pattuite, prestigio del marchio e prestazione del servizio postvendita, disponibilità ad accordi di partnership commerciali ed investimento in nuove tecnologie e/o ricerca e di nuove soluzioni/prodotti.

- si dovrà porre la massima attenzione sui margini di ogni Business Unit e sul contenimento dei costi fissi di struttura;
- infine, dovranno essere sviluppati i servizi al cliente in Summa.

Ora andiamo ad analizzare i singoli mercati nei quali opera il gruppo Loccioni, nel periodo preso a riferimento. L'esposizione farà riferimento al periodo 2011-13 di primo avvio del piano strategico.

Nel mercato ***Automotive***, Loccioni nel triennio 2011-2013 si identifica come consulente strategico per la caratterizzazione di nuovi prodotti e come fornitore dei relativi sistemi di produzione per clienti internazionali numeri uno al mondo.

La linea di business si orienta ad un mercato internazionale di costruttori di componenti powertrain (Tier 1) e sistemi powertrain (OEM) con l'obiettivo di potenziare gli attuali clienti e di integrarne di nuovi.

In tale triennio era previsto che il mercato automobilistico si sarebbe sviluppato tecnologicamente nella direzione dell'abbattimento delle emissioni e dei consumi e nell'aumento di confort e sicurezza. I clienti avrebbero dunque focalizzato i loro investimenti di innovazione e consolidamento di capacità produttiva in tecnologie come Gdi, DCR HP, elettronica ed ibrido.

In questo contesto Loccioni Automotive si pone due obiettivi:

- affermare e mantenere la posizione di leadership mondiale nel settore Iniettori Diesel – GDI contribuendo alla crescita del settore;

- conservare la posizione di leadership nel settore DCR contribuendo allo sviluppo delle nuove necessità tecnologiche.

Per fare ciò l'impresa si impegna a presidiare ed incrementare il business con i tre grandi Key Customer, con l'intento di supportare tali clienti chiave nel consolidamento dei settori attuali.

Inoltre l'impresa si impegna ad approcciare nuovi plant (Far East, USA, Sud America), fornire soluzioni per nuovi prodotti (pompe, cambi, ibridi...), entrare in nuove linee di business (autronica, lighting…) e proporsi per le nuove competenze in particolare nell'assemblaggio, per poter incrementare il vantaggio competitivo legato al test, e di caratterizzazione e test per il motore completo, per avere una visione di insieme che esuli dal componente locale.

Parallelamente ai grandi Tier 1, l'impresa cerca di entrare in contatto anche con i grandi customer con cui ancora non collabora.

Il mercato OEM continua ad essere sviluppato sia con gli attuali clienti, sia con i potenziali target, proponendo strumenti e campagne di misura per componenti e motori.

Particolare attenzione viene dedicata allo sviluppo del mercato dell'autronica, cioè centraline e telematica nei Tier 1 target, settore da far crescere sia in termini di clienti, che di soluzioni, approcciando nuovi clienti per affermarsi in un settore sempre più importante ai fini della funzionalità dell'auto.

L'impresa si impegna inoltre ad identificare necessità, problemi e potenziali soluzioni a valore aggiunto nei processi relativi all'auto elettrica, così da posizionarsi in tale mercato.

Le aree geografiche su cui i clienti target si prevede andranno a svilupparsi maggiormente nel triennio sono Europa, USA, Cina, Brasile ed India.

L'organizzazione è e resta fondata secondo l'approccio del Key Account Management e del Project Management. Inoltre, è prevista la presenza di un commerciale/PM dedicato al service ed alle soluzioni standard e vari Country Manager o partner internazionali per il supporto commerciale nei paesi di interesse, ovvero USA, Cina, India, Brasile, Germania.

L'organizzazione produttiva pianificata è snella e veloce per lo standard e verrà consolidata la struttura produttiva per le commesse non standard potenziando le aree SW e meccatronica. Anche l'area R&D sarà oggetto di potenziamento, inserendo profili internazionali e sviluppando know how.

Il triennio prevede la volontà di impostare un'organizzazione service che proponga la presa in carico della manutenzione e dell'efficienza nel tempo delle macchine. Per far ciò, si individueranno partner internazionali per prodotti standard e si proporranno periodi di resident engineering per le soluzioni non a catalogo.

Nel mercato ***Home*** Loccioni si impegna a continuare il processo di ampliamento del business presidiato in termini di clienti, soluzioni e mercati.

Data ormai la dimensione e l'organizzazione dell'impresa ed il mercato di riferimento in cui si trova ad operare, la necessità diviene sempre più quella di focalizzarsi sui grandi impianti, integrando aree con elevata barriera tecnologica, ciò dovuto al fatto che, in quei progetti "classici", l'impresa rischia di essere sempre meno competitiva.

Proprio per questi motivi, un ruolo fondamentale è quello dell'R&D con il compito fondamentale di fidelizzare i clienti in processi di sviluppo condiviso.

La Business unit si vede ampliare necessariamente le sue prospettive e la sua organizzazione pensando al prodotto elettrodomestico o ai prodotti legati alla "casa", non più nel senso storico del termine, bensì come qualcosa di nuovo, prodotto ed utilizzato in contesti con esigenze diverse rispetto al momento presente, con maggiore attenzione all'impatto ambientale.

Quanto si stava facendo al momento si continuerà a mantenere e a sviluppare, al fine di far crescere a 360° la Business Unit; a ciò si aggiungono le linee guida che si intendono perseguire nel triennio, riassumibili in quattro punti, che coincidono poi con gli obiettivi macro da raggiungere:

- nuovi clienti leader mondiali nell'elettrodomestico;
- nuovi clienti e soluzioni per il settore componenti;

- nuovo mercato: sistemi per la produzione industriale di componenti per l'energia;
- nuove aree del processo: prefabbricazione ed assemblaggi.

Ciò dovrebbe agevolare lo sviluppo di nuove tecnologie/competenze, l'aumento dei volumi e il consolidamento dei margini, ed infine la diminuzione del numero dei progetti e contestuale aumento del valore medio di ciascun progetto.

Per quanto riguarda l'area clienti, l'intento per gli anni 2011-2013 è di rafforzare i Key Customers. In aggiunta, per quanto riguarda l'area mercato, l'impresa vuole sviluppare il mercato USA, il mercato componenti e il mercato PV.

Data la visione, ma soprattutto gli obiettivi strategici da perseguire, l'organizzazione deve crescere in termini di dimensioni e competenze.

In merito al mercato ***Ambiente***, il piano riporta quanto di seguito trascritto:

"Chi eravamo ieri? Integratore di sistemi conto terzi. Chi siamo oggi? Identità riconosciuta a livello nazionale con competenze trasversali sui sistemi di misura applicati a tutte le matrici ambientali, quali acqua, aria, emissioni, ciclo acqua-vapore, bonifiche. Chi saremo domani? La linea Ambiente sarà riconosciuta a livello internazionale per le competenze trasversali sui sistemi di misura applicati a tutte le matrici ambientali con know how specifico sul processo di combustione

nella produzione energia; sarà in grado di fornire dalla consulenza alla progettazione alla realizzazione di parti di impianto e dei loro sistemi di monitoraggio e controllo", per fare ciò, gli obiettivi strategici sono:

- diventare partner dei maggiori produttori di energia sviluppando con essi progetti di R&D congiunti;
- diventare leader nelle misure del processo di combustione del carbone, individuare e sviluppare soluzioni sulla filiera del gas naturale per la produzione di energia, individuare e sviluppare soluzioni specifiche per il nucleare;
- internazionalizzare la linea attraverso strumentazione e reti clienti;
- sviluppare competenze e soluzioni quali bonifiche e banchi di campionamento chimico;
- stringere partnership con fornitori storici e nuovi.

I mercati target della linea ambiente nel triennio sono in evoluzione. Infatti, quelli del monitoraggio emissioni, aria ed acque possono ritenersi maturi e con margini di crescita limitati. I margini di vendita e di produzione sono, inoltre, in diminuzione a causa della affollata concorrenza.

Dunque, la crescita della linea deve essere basata sull'aggiunta di nuovi settori a quelli consolidati.

Dal proporre delle competenze consolidate al fine di venderle, ad offrire un supporto tecnologico, l'impresa si orienta dunque verso mercati internazionali,

con alta barriera tecnologica di ingresso, che necessitano di investimenti in risorse e competenze.

La produzione e l'utilizzo di energia, che guida l'impresa verso la definizione del mercato, sarà guidata dalla limitazione delle emissioni inquinanti, obbligo legislativo ed ambientale, e dal miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi, prezzo concorrenziale. Su questi fattori si giocano gli investimenti nello sviluppo della produzione energetica da fonti non rinnovabili.

L'impresa si impegna ad approcciare ogni mercato con i propri Key Customer. Ognuno sarà approcciato principalmente in Europa ed in particolare in Germania, Spagna, Francia e paesi dell'area mediterranea. Saranno inoltre utilizzate la rete internazionale Enel e le società di ingegneria italiane.

Il gruppo sarà formato da Key Account Managers e da Project Engineer in grado di progettare sistemi complessi delegando ai tecnici della progettazione elettrica e meccanica quella di dettaglio e le messe in servizio.

Alcune delle competenze che si dovranno sviluppare saranno introdotte attraverso l'inserimento di nuove risorse e studenti, preferibilmente dottorati di ricerca e con esperienza o provenienza internazionale, sviluppate sfruttando link con R&D cliente, università e fornitori, individuando un centro di competenza per ogni settore o argomento.

Per il mercato ***Service*** gli obbiettivi finali per il triennio consistono in:

- diventare leader nel servizio monitoraggio ambientale,
- internazionalizzare l'impresa,
- sviluppare servizi innovativi a processo e per il prodotto per i clienti target.

L'impresa si impegna a garantire l'investimento dei clienti nel tempo ed a fornire servizi innovativi (alta specializzazione e contenuto tecnologico) ed integrati per risolvere problemi costosi e fastidiosi.

Per quanto riguarda il mercato clienti l'impresa si focalizza sul settore ambiente attraverso una completa integrazione con esso. Loccioni vuole servire tutti i clienti potenziali e attivi delle business unit auto e home con focus su quelli strategici, ponendo l'attenzione sui mercati nazionali ed esteri, con maggior focus all'estero, seguendo le esigenze di internazionalizzazione che richiedono tali business unit.

Ciò sarà possibile potenziando la forza commerciale e l'amministrazione delle qualifiche, aumentando l'integrazione con le attività di comunicazione e marketing e prevedendo referenti tecnici di linea e sviluppare il laboratorio R&D.

Per il mercato ***Humancare***, l'impresa vuole essere leader globale dell'innovazione ed automazione in farmacia e nel percorso oncologico.

L'intento è quello di definire un'organizzazione leggera ed incrementare la qualità della catena del valore.

In tale contesto, l'apertura al mercato globale è prevista per passaggi graduali, a partire dal nord America e dalle principali nazioni europee; un secondo orizzonte include l'intera Europa, il sud America oltre all'apertura verso il Pacifico. Al riguardo, si legge nel piano triennale: "oggi competiamo con il tradizionalismo, comportamenti anti-innovazione, l'oscurantismo all'innovazione sostenuta dalle compagnie farmaceutiche. Domani competeremo e dovremmo fronteggiare altre aziende che sviluppano soluzioni analoghe alla nostra, dotate anche di maggiore forza comunicativa, o con legami con i clienti. Se oggi vendiamo solo in Italia, domani i nostri clienti saranno soprattutto le strutture di eccellenza in tutto il mondo e le organizzazioni private di cure oncologiche".

Loccioni presenta la volontà di potenziare la vendita diretta nel mercato nazionale con filiera corta, dal produttore/sviluppatore fino al cliente. La ragione della catena corta sta nel fatto che Loccioni vuole avere un contatto con l'utilizzatore finale, che permetterà di definire il prodotto come prodotto unico.

Nel mercato estero l'impresa si presenta con un unico livello di distribuzione, in quanto si avverte la necessità di essere fortemente dinamici nel seguire il mercato perché mettere a punto il prodotto è fondamentale.

La competenza strategica **human**care è la conoscenza, il presidio e l'orientamento focalizzato sulla catena del valore nel percorso oncologico, nella

sua totalità e complessità. La forza dell'impresa è la focalizzazione su una domanda/bisogno definita che coinvolge un intero processo del valore e la risposta/soluzione fornita è unica e unitaria. Negli anni a venire Loccioni è intenzionata a far valere la sua esperienza, consolidata in anni di attività sul campo, di fronte ai potenziali concorrenti che si presenteranno nello stesso scenario competitivo.

Per il mercato ***Energy technologies***, i temi che guidano l'impresa sono quelli della **sostenibilità**, dell'**efficienza** e dell'**autosufficienza energetica**, gli obiettivi di **Europa 2020**, grandi opportunità di lavoro, benessere e innovazione che il gruppo segue da anni: Loccioni è, infatti, leader italiana nella misura e nella progettazione di sviluppo di filiere sostenibili. Si rafforza la convinzione di dover partire dalla consapevolezza, per migliorare processi e prodotti in un percorso di sostenibilità, affiancandosi al cliente nella sua valorizzazione e comunicazione.

Gli obiettivi strategici prevedono di operare nei seguenti settori:

- efficienza energetica: illuminazione intelligente, certificati bianchi e verdi, geotermia, mobilità sostenibile, riduzione dei consumi,
- produzione di energia da rinnovabili: fotovoltaico, micro-idro/eolico,
- monitoraggio e telecontrollo: software per la previsione di produzione e consumo di energia, infrastrutture ICT,
- service: Energy Lab, audit, manutenzione.

In merito ai clienti, l'impresa si concentra su clienti, locali e nazionali, del Gruppo Loccioni fin dal 1968, clienti provenienti dalla rete e clienti individuati dallo sviluppo per filiera.

Visti i volumi che l'impresa vuole raggiungere occorre rafforzare le risorse tecniche e le aree marketing, comunicazione e commerciale, sviluppando Key Customer Management per lo sviluppo commerciale di opportunità su clienti storici.

La crescita dei volumi e margini, dipende fortemente dall'innovazione e dallo sviluppo del lab interno, che daranno all'organizzazione marketing e commerciale le giuste cartucce in termini di nuove soluzioni e differenziazione con la concorrenza. La capacità di cogliere le nuove tendenze in un mercato relativamente nuovo potrà influenzare sia in eccesso che in difetto, in modo decisivo quanto ipotizzato sulla base delle informazioni e della visibilità ad oggi.

Per quanto riguarda ***LOCCIONI USA***, fondata nel 2009, rappresenta l'avamposto commerciale negli Stati Uniti per tutto il gruppo. La sede americana è ancora nei suoi primi anni di vita, quindi in fase di sviluppo, quando viene pubblicato il piano triennale 2011-2013.

Nel triennio si assisterà dunque ad un consolidamento delle attività commerciali, con priorità per le Business Unit Automotive e Home, attraverso il completamento della struttura tecnico commerciale, mentre la gestione

amministrativa continuerà ad essere supportata dall'Italia e dai fornitori di servizi locali. Inoltre, verranno intraprese attività di supporto commerciale e marketing per i settori Fotovoltaico e Humancare.

Dunque, attraverso personale interno o una partnership locale, verranno proposte sul mercato competenze service per tali mercati.

Per quanto riguarda l'***Automotive,*** il mercato di riferimento in quegli anni è costituito dai grandi costruttori di componenti powertrain (Tier 1) e dalle grandi aziende motoriste internazionali (OEM).

Il mercato geografico si compone di Stati Uniti e Messico e l'obiettivo principale del triennio è quello di gestire al meglio le relazioni aperte e incrementare le vendite presso i clienti attuali produttori di componenti powertrain. Grande attenzione sarà rivolta alla conquista di nuovi clienti tra i Tier 1 Powertrain.

In aggiunta, si continuerà a sviluppare i contatti con gli OEM Automotive.

Altri obiettivi del triennio comprendono l'impegno ad identificare necessità, problemi e soluzioni a valore aggiunto nei processi relativi all'auto elettrica.

Per quanto riguarda il mercato ***Home***, anche in questo caso il mercato geografico è rappresentato dagli Stati Uniti e dal Messico, dove si dovrà conquistare almeno un nuovo cliente leader mondiale nell'elettrodomestico.

Tuttavia, l'obiettivo primario rimane quello di consolidare i rapporti con i partner attuali; in aggiunta, altro obiettivo sarà quello di fornire, oltre al testing, anche molta automazione.

3.2.2. Piano triennale 2020-2022: sedi estere

Il piano triennale 2020-2022 per ***LOCCIONI USA***, nata nel 2009, con referente Ignazio Droghini, vede quali mercati principali il mondo Apoteca (in sostituzione del nome humancare), Mobility e Home. Inoltre, attività di sviluppo commerciale saranno svolte nei mercati Aerospace, Train & Transport ed Environment.

Per quanto riguarda il mercato ***Apoteca***, ApotecaChemo e Apotecaps saranno il traino delle vendite spingendo con forza l'allargamento dell'attuale community. Al contrario, gli sviluppi di Syringe e Bag Filler dovranno essere testati ed introdotti a selezionati membri della community, aprendo all'impresa il mercato del non tossico e pediatrico.

Per quanto riguarda il mercato del ***Mobility***, è caratterizzato dalla contrazione di investimenti sul powertrain tradizionale, dove l'impresa consoliderà la sua posizione di leadership sul light duty e cercherà nuovi spazi nell'heavy duty. Si tratta, invece, di un mercato in espansione per ciò che concerne gli investimenti dal lato elettrificazione del powertrain e dell'elettronica.

Per quanto riguarda il mercato dei ***Servizi,*** il triennio sarà caratterizzato da investimenti rivolti alla crescita del team, sia in termine numerico che di competenze, per la gestione di progetti complessi e clienti strategici.

Per la riuscita, saranno fondamentali periodi di formazione in Italia e inserimenti nel team di collaboratori già formati e fidelizzati al gruppo. Nello stesso triennio parte il progetto Messico, concentrandosi sulla priorità di costruire un team di supporto tecnico prima e commerciale poi.

Gli ingenti investimenti nel settore ***Automotive*** giustificano la selezione e formazione di almeno due tecnici meccatronici. Il progetto partirà da un periodo di formazione tecnica e gestionale da svolgere in Italia, per poi passare all'apertura di un'entità locale messicana dove localizzare le risorse selezionate.

I progetti di maggior interesse nella prima fase saranno Powertrain, Electronics, E-Axle ed Eldo.

Il piano triennale 2020-2022 per ***LOCCIONI DEUTSCHLAND***, nata nel 2011, con referenti Luca Lazzari e Daniel Weishäupl, vede immutata la sua visione, ovvero, essere partner affidabile per l'industria tedesca.

La linea guida rispecchia anche l'evoluzione del mercato stesso tedesco, che affronta profondi cambiamenti e dopo tanti anni di crescita, anche di difficoltà.

Per il triennio la Germania ha come focus di rilievo due mercati principali: quello Ospedaliero e quello Automotive. Per questo, il team dovrà evolversi e

adeguarsi a quello che il mercato richiede: maggior competenza ingegneristica in loco, servizio costante e rapido, capacità di adattarsi a nuove situazioni, compresi i grandi cambiamenti globali che si stanno affrontando.

Sul mercato ***Ospedaliero*** si attende un consolidamento delle macchine installate con una conseguente e costante crescita del parco già esistente. Tutto ciò, deve permettere all'impresa, a fine 2022, di essere numero uno in Germania per Apoteca, il che vuol dire completare il lavoro fatto negli scorsi due trienni.

Sul mercato ***Automotive***, è attesa una forte crescita sui sensori, che darà in termini di volumi una discontinuità importante. Da accentuare lo sviluppo sul tema elettrificazione, che vuol dire svilupparli fortemente in questo triennio per raccogliere nel prossimo.

Questo è un triennio chiave in cui, dati i grandi cambiamenti che si stanno affrontando, l'impresa deve posizionarsi per non perdere i trend futuri. Dunque, l'organizzazione attuale va consolidata ma soprattutto potenziata.

Nei prossimi anni lo sviluppo dell'economia cinese sarà caratterizzato da una forte spinta verso investimenti tecnologici e volti all'innovazione.

Il governo centrale ha promosso politiche di stimolo, Made in China 2025, con l'obiettivo di trasformare il tessuto industriale domestico rendendolo più moderno e stimolando i segmenti di industria a più alto valore aggiunto.

Il governo ha definito due step, 2025 e 2050: in questo arco temporale la Cina dovrà rimodulare il proprio business model investendo in innovazione per poi sviluppare filoni high-tech nel mercato domestico e in quello internazionale, passando da paese importatore di tecnologia a paese esportatore di know how.

Il piano triennale 2020-2022 per ***LOCCIONI CHINA***, nata nel 2013, con referente Marco Camertoni, rappresenterà dunque per Loccioni una fase di discontinuità rispetto agli anni precedenti.

Il principale mercato di riferimento resterà quello ***Automotive***, seppur con una pelle sostanzialmente diversa rispetto al passato dovuta alla crescita degli investimenti sull'elettrificazione. Infatti, obiettivo del triennio sarà proprio quello di intercettare questo mutamento e affermarsi nel mercato locale ***E-Mobility***, mantenendo la posizione di leadership sui filoni legati al tradizionale.

L'altro business di riferimento sarà quello di ***Apoteca*** che dovrà crescere, compensando il calo previsto nel settore elettrodomestico, creandosi una propria identità nel mercato in seguito all'apertura avviata nel triennio precedente. Infatti, la forte spinta cinese verso lo sviluppo tecnologico ha portato anche il settore medicale ad aumentare la propria sensibilità verso soluzioni di automazione.

In questo contesto generale, sarà sempre più importante rafforzare e costruire una forte rete relazionale con gli interlocutori locali, operanti sia nei gruppi leader di mercati mondiali, sia nei nuovi Key Players cinesi, che riusciranno ad affermarsi nel mercato domestico e internazionale. Loccioni deve pertanto

affermarsi come riferimento in questa fase di forte spinta tecnologica che sta attraversando il sistema Cina, in modo da divenire un partner solido e affidabile, capace di raccogliere le sfide e le ambizioni di questo nuovo modello economico.

Il mercato ***Powertrain*** rimarrà il principale filone da sviluppare e presidiare, ma con volumi in termini assoluti inferiori rispetto al triennio passato che è stato invece contraddistinto da enormi investimenti nel mondo GDI.

Anche il progetto ***Trasmissioni*** vivrà una sensibile mutazione, si dovranno sviluppare nuovi filoni e nuovi clienti, guardando soprattutto alle nuove trasmissioni ibride ed elettrificate.

I progetti di mercato E-Axle e Sistemi Ausiliari dovranno registrare una crescita significativa trainati dagli investimenti che la nuova mobilità sta portando avanti verso l'elettrificazione dei veicoli.

In tale contesto di profondo mutamento, l'obiettivo sarà sempre quello di sviluppare business con grandi leader di mercati globali e leader di settore.

Clienti storici saranno affiancati anche da nuovi grandi player nel mondo auto e alcuni OEM cinesi che si stanno affermando sul mercato locale e mondiale.

La sede cinese avrà un ruolo fondamentale nello sviluppare e presidiare il parco clienti, gestendo le relazioni commerciali sui grandi clienti in loco e presidiando continuamente i centri decisionali che oramai si stanno spostando velocemente sul territorio cinese. Per fare ciò, Loccioni Cina gestirà direttamente tutte le attività di installazione, messa in servizio e servizi sul parco clienti locale,

puntando a sviluppare il mondo after sales sia sui filoni consolidati, Powertrain e Trasmissioni, sia su quelli che cresceranno nel triennio.

Nel triennio la sede comincerà a gestire commercialmente anche la vendita dei sistemi ***Apoteca*** presso gli ospedali cinesi, come già fatto negli Stati Uniti. Tale attività incrementerà gradualmente nel triennio, con l'obiettivo di vendere direttamente come LCHI almeno 3 sistemi Apoteca nel corso dei tre anni.

Il team dovrà accrescere le proprie competenze in ambito commerciale e tecnico per permettere di seguire i clienti a 360°. Le attività che verranno svolte presso la sede saranno quelle di sviluppo mercato e di fornitura dei servizi. Tra questi, oltre alle attività di upgrade/modifica del parco istallato, si potranno anche sviluppare servizi di misura tramite la partnership con una delle più vecchie ed influenti università della Cina.

L'attività commerciale dovrà essere potenziata inserendo una figura dedicata avente l'obiettivo di sviluppare i main player locali, affiancata e guidata dal team già esistente con il tutoraggio dei silver che aiuteranno l'impresa a selezionare le attività coerenti sul mercato.

Seguendo il trend sviluppato in Italia, l'obiettivo della struttura sarà quello di internalizzare le competenze tecniche a più alto valore aggiunto, esternalizzando

invece quelle a più basso contenuto tecnico che verranno utilizzate di volta in volta in volta sfruttando la rete esterna locale di fornitori[50].

Inoltre, in tale periodo si dovrà rafforzare la partnership con la rete locale strategica quale l'università, questa permette di attrarre nuovi talenti ed essere vicini ai trend di mercato intercettandone tendenze e sviluppi.

In tal senso, è importante potenziare il laboratorio attualmente presente presso l'università arricchendolo di nuove tecnologie sui filoni di sviluppo strategico nel prossimo triennio, quali quello della E-Mobility.

Il piano triennale 2020-2022 per ***LOCCIONI JAPAN***, nata nel 2017, con referente Kenta Shimizu, vede l'obiettivo di conquistare reputazione tra i grandi clienti giapponesi ed internazionali per sviluppare tre Business target: ***Apoteca*** presso i top Cancer Centers, ***Gdi*** ed ***Elettrificazione*** presso i Top OEM e Tier 1.

Loccioni Japan sarà strutturata, organizzata e dimensionata per garantire una gestione relazionale autonoma dei clienti giapponesi e per garantire un servizio tecnico pre-sales ed after-sales di qualità "made in Japan".

Per fare ciò, l'impresa si impegna a gestire direttamente il cliente, senza l'intermediazione di distributori, ed a sviluppare la rete locale formata da clienti, silver, istituzioni, università e fornitori. Fondamentale diviene dunque il

[50] Manodopera per installazioni, parti meccaniche, semilavorati, ecc…

coordinamento e la mediazione culturale (Giappone/Italia) e la crescita tecnica dei collaboratori di Loccioni Japan.

Inoltre, nel triennio LJAP venderà autonomamente Apoteca puntando ai Top Cancer Center e lavorerà per impostare una community di clienti in Giappone partendo da due università che saranno gli "ambasciatori".

Nel ***Powertrain*** proverà a sfruttare la referenza dei partner per l'iniezione ad alta pressione e le proprie competenze per le misure delle micro-injection rate e dello Spray Momentum, facendo leva sulle tecnologie, specialmente in ambito R&D, che al momento loro non hanno o hanno poco sviluppato. A tal fine, risultano necessarie relazioni frequenti con gli OEM e con i principali Tier 1 di riferimento.

Nell'***Elettrificazione*** l'impresa svilupperà relazioni con tutti i principali OEM e Tier 1, sia in ambito R&D, sia in produzione, per individuare trend, player, competitors, tecnologie e soluzioni di test e processo nelle aree e-motor, inverter, e-axle, e-transmission, batterie e fuel cells. Si coglieranno eventuali opportunità sfruttando le relazioni pregresse e gli strumenti come raffinatezze differenzianti.

Il piano triennale 2020-2022 per ***LOCCIONI INDIA***, nata nel 2019, con referente Pranay Joshi, prevede di gestire i clienti attuali e futuri attraverso una struttura locale di qualità, la quale dovrebbe essere in grado di garantire il ritorno

degli investimenti affidati all'impresa da parte di importanti clienti internazionali, ripagando la fiducia che essi hanno riposto localmente nell'impresa.

Loccioni sarà pronta per l'onda di investimenti industriali del triennio per l'auto, che sta affrontando la svolta anti-emissiva, da Euro 4 a Euro 6. Inoltre, si inizieranno a costruire relazioni con i principali Cancer Center Privati del Paese, il quale continua a crescere dal punto di vista demografico, economico e clinico.

In tale contesto, l'impresa si impegna a fornire supporto tecnico strutturato, veloce e di qualità, oltre a gestire le relazioni, le culture e l'area commerciale locale.

Il panorama dell'***industria automobilistica*** indiana cambierà in tre anni. Si vedrà l'India adottare carburanti più puliti e tecnologie più efficienti per la mobilità. Il più grande produttore di automobili in India, si è impegnato ad eliminare gradualmente i motori diesel entro il 1° aprile 2020 e prevede ora di offrire la variante GDI come alternativa.

L'elettrificazione dei veicoli viene presa sul serio in India e la sua adozione aumenterà la domanda di soluzioni di e-axle, e-transmission e test delle batterie.

Loccioni svilupperà una forte relazione con gli OEM e società di primo livello. Inoltre, si cercherà di supportare gli OEM con i propri banchi di prova da laboratorio per la misurazione del flusso ad alta pressione e dello spray.

Il più grande produttore di veicoli a due ruote in India diventerà un cliente importante per Loccioni, grazie all'introduzione di sistemi elettronici di alimentazione per veicoli a due ruote in India.

Inoltre, si osserva che, se l'India deve crescere del 6-7% ogni anno, tale segmento dovrà crescere.

Anche il rapporto dell'impresa con partner nel campo delle tecnologie e dei servizi, nel triennio, sarà molto importante in quanto l'Asia e il Medio Oriente investiranno molto su centrali elettriche a carbone e a gas.

LOCCIONI KOREA, nata nel 2021, con referente Sang Mi Nam, nel triennio, gestirà localmente e sempre più autonomamente le relazioni con i grandi clienti esistenti[51] e amplierà la presenza Loccioni presso nuovi clienti Apoteca e nuovi mercati, tra i quali mobilità elettrica e batterie.

La Corea è uno dei mercati più avanzati in ambito tecnologico e di ricerca, dominato da player riconosciuti come leader globali, in molti dei settori di competenza dell'impresa, quali auto, mobilità elettrica, Apoteca e batterie.

Si parte da un triennio passato in cui l'impresa è riuscita ad entrare stabilmente nel mercato coreano, generando volumi elevati nel triennio, ed a conquistare la fiducia di clienti strategici Apoteca e auto costruendo una rete di contatti e di amici molto ampia. A fine triennio l'impresa inizierà a costruire una

struttura locale diretta per il customer care, pre e post sales, e a porre le basi per l'avvio della società Loccioni Corea.

Il mercato ***Auto*** rimane prevalentemente legato alla partnership di Loccioni con un cliente importante, dove è leader rispetto ai competitor storici dell'impresa, sia in produzione, sia in R&D nel powertrain.

Tale gruppo si sta concentrando in larga parte su tecnologie eMobility, dunque, la sfida principale per il triennio 2020-2022 sarà conquistare almeno un progetto in questo settore, per poi stabilire una partnership duratura.

La crisi diplomatica tra Corea e Giappone, storicamente riferimento per le tecnologie di collaudo, sta portando le aziende coreane a staccarsi dai fornitori nipponici ed a rivolgersi verso partner europei. Questo potrebbe avere possibili ripercussioni positive per Loccioni.

Il mercato valvole e trasmissioni in Corea è marginale e limitato principalmente a player internazionali. Eventuali progetti da acquisire potrebbero arrivare da un partner di lunga data, per cui l'impresa gode di buona sponsorizzazione dagli altri plant del Gruppo americano.

Il mercato dell'***Elettrodomestico*** si è invece rivelato un settore ancora molto conservativo e poco interessato all'integrazione di automazione avanzata in produzione. Si terrà comunque uno sguardo su questo settore, qualora lo sviluppo delle smart homeappliances apra scenari interessanti.

---

[51] Tra i quali ricordiamo Samsung, LG, Hyundai e diversi ospedali.

Nel settore ***Apoteca***, l'obiettivo dell'impresa sarà riuscire ad installare almeno due APOTECAchemo l'anno, ormai riconosciuta come la tecnologia più avanzata e affidabile da tutte le imprese farmaceutiche e il merito principale deriva dalla collaborazione con un ospedale terziario, il quale ha già comunicato di avere in programma l'acquisto di altri robot per il triennio. Inoltre, le sinergie con il team dei farmacisti sono ottime e la partnership ha dato all'impresa grande visibilità non solo in Corea, ma anche nel resto dell'Asia orientale.

3.2.3. Confronto dei piani triennali

Come si può notare, i due piani si riferiscono a periodi molto diversi, non solo per l'impresa, ma anche a livello storico: il primo ha luogo pochi anni dopo la crisi del 2008, il secondo pochi anni dopo lo scoppio della pandemia da Covid-19.

Nel primo piano triennale, relativo agli anni 2011-2013, l'impresa si è già sviluppata in Italia e inizia ora ad affacciarsi nel contesto internazionale. Al contrario, nel secondo piano triennale, relativo agli anni 2020-2022, la società è già partner di fiducia e apprezzata a livello mondiale da clienti e fornitori.

Inoltre, per il 2011-2013, la strategia è volta a prendere piede nel nuovo mercato partendo dagli USA, dove negli anni precedenti è nata la prima sede estera, e l'unica trattata nel piano. Viene nominato, inoltre, il mercato Messico, facilmente raggiungibile dalla sede americana per instaurare un primo approccio,

ma anche in questo caso si parla di un progetto in fase di avvio che, al contrario, nel secondo piano triennale si dà per acquisito con successo e si cercano strategie per penetrarlo ulteriormente, con presenza sempre maggiore e diretta.

In aggiunta, in questo secondo contesto, le sedi sono più numerose, passando da 1 a 6, e con la prospettiva di costituirne di nuove, in altri paesi, nei prossimi trienni. Per raggiungere tale obiettivo la strategia per il 2020-2022 è volta a rafforzare ulteriormente la presenza dell'impresa sui vari territori internazionali in cui è presente, appoggiandosi anche all'aiuto dei suoi clienti fedeli.

Ulteriore differenza tra i due piani è il numero delle business unit in cui la società compete. Infatti, nel primo piano l'impresa è impegnata nei seguenti mercati: Automotive, Industry (poi sostituita dal termine Home), Ambiente, Service, Humancare (poi sostituita dal termine Apoteca), Energy Technologies; inoltre, LUSA si concentra sui primi due menzionati, Automotive e Industry.

Al contrario, una volta sviluppatasi nel tempo, LUSA si concentra sui mercati Apoteca, Mobility, Servizi tecnici ed Automotive, ma l'obiettivo è avviare lo sviluppo commerciale anche per i mercati Aerospace, Train & Transport ed Environment. In aggiunta, LDEU si concentra sui mercati Automotive ed Ospedaliero; LCHI sui mercati Automotive, E-Mobility, Apoteca, Powertrain, Trasmissioni ed Apoteca; LJAP sui mercati Apoteca, Powertrain ed Elettrificazione; LIND sul mercato Automotive; LKOR sui mercati Apoteca, Mobilità elettrica, Batterie ed Automotive.

Tali modifiche derivano dal fatto che nel tempo i mercati ed anche gli attori che vi competono sono mutati; inoltre, anche le decisioni dell'impresa ed il suo know how si sono andate modificando, così da portare Loccioni a concentrarsi in particolari nicchie a livello mondiale.

Ciò che resta immutato, da un piano all'altro, nel tempo e nella cultura dell'impresa, è invece l'importanza attribuita al cliente e l'attenzione a lui rivolta, consapevoli che il cliente diventa un partner con cui co-creare e co-innovare, ma anche con cui espandersi e prendere piede in nuovi mercati.

3.3. ANALISI STORICO CLIENTI E ORDINI

Lo storico clienti del gruppo Loccioni può essere diviso, ai fini della trattazione, in due periodi: dagli anni **2000** al **2009**, prima dell'apertura delle sedi estere; dal **2010** al **2020**, ovvero gli anni che vedono l'apertura delle sedi estere.

Nel primo periodo, ***2000-2009***, i mercati nei quali è presente l'impresa sono Automotive, Home, Ambiente, ICT ed Automazione, di seguito analizzati.

In quegli anni l'impresa nel mercato dell'***AUTOMOTIVE:***

- presenta un parco clienti di 53 imprese;

- non tutte emettono ordini annualmente, ad esempio nel 2003 sono 35 le imprese che aprono delle commesse con Loccioni, invece nel 2006 scendono a sole 8 imprese;
- tra questi clienti, il primo copre da solo il 56% dei volumi totali registrati nel decennio, mentre i restanti coprono volumi più bassi, scendendo dal 18% fino allo 0%.

Per quanto riguarda il mercato ***HOME***:

- presenta un parco clienti di ben 229 imprese;
- non tutte emettono ordini annualmente, ad esempio nel 2000 sono 152 le imprese che aprono delle commesse con Loccioni, invece nel 2008 scendono a sole 23 imprese;
- tra questi clienti, i primi due coprono il 33% dei volumi totali registrati nel decennio, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 5% fino allo 0%.

In quegli anni l'impresa nel mercato dell'***AMBIENTE:***

- presenta un parco clienti di ben 282 imprese;
- non tutte emettono ordini annualmente, ad esempio nel 2000 sono 111 le imprese che aprono delle commesse con Loccioni, invece nel 2002 scendono a sole 13 imprese;

- ⌘ tra questi clienti, i primi due coprono il 30% dei volumi totali registrati nel decennio, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 6% fino allo 0%.

In quegli anni l'impresa nel mercato dell'***ICT:***

- ❖ presenta un parco clienti di ben 542 imprese;
- ❖ non tutte emettono ordini annualmente, ad esempio nel 2007 sono 106 le imprese che aprono delle commesse con Loccioni, invece nel 2005 scendono a 94 imprese;
- ❖ tra questi clienti, il primo copre il 31% dei volumi totali registrati nel decennio, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 5% fino allo 0%.

In quegli anni l'impresa nel mercato dell'***AUTOMAZIONE:***

- ▪ presenta un parco clienti di ben 107 imprese;
- ▪ non tutte emettono ordini annualmente, ad esempio nel 2003 sono 42 le imprese che aprono delle commesse con Loccioni, invece nel 2008 scendono a sole 24 imprese
- ▪ tra questi clienti, i primi tre coprono il 37% dei volumi totali registrati nel decennio, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 9% fino allo 0%.

Tali informazioni sono in linea con quanto anticipato nei paragrafi precedenti, infatti inizialmente Loccioni serviva diversi clienti, anche piccoli, prima di decidere di abbandonarne alcuni e concentrarsi solo sui migliori del mondo.

Nel 2010, anno successivo all'apertura della prima sede estera, LUSA, l'impresa conta ben 620 clienti, provenienti da diverse parti del mondo.

Tra questi clienti, i primi otto coprono il 40% dei volumi totali registrati nell'anno, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 2% fino allo 0%.

Avendo ormai preso piede l'idea di portare avanti l'apertura delle sedi nel mondo, si inizia anche a tenere traccia della nazionalità dei propri clienti e dei paesi dove vengono installate le soluzioni. In cima alla classifica, come si può vedere dalla tabella sottostante[52], troviamo l'Italia, sia per nazionalità dei clienti, sia per territorio di installazione.

[52] In rosso i Paesi dove sono presenti sedi estere Loccioni. Vengono trascurati i Paesi con percentuale di crescita/abbandono trascurabile.

Figura 16: "Nazionalità cliente e installazione 2010"

	IMPORTO TOT. NAZIONALITÀ CLIENTE 2010	% 2010	IMPORTO TOT. NAZIONE INSTALLAZIONE 2010	% 2010
ARABIA SAUDITA	8.810,00	0,0%	8.810,00	0,0%
BRASILE	264.030,00	0,4%	250.030,00	0,4%
CILE	0	0,0%	0,00	0,0%
CINA	279.817,80	0,5%	290.437,80	0,5%
COREA	0	0,0%	0,00	0,0%
PAESI SCANDINAVI	2.270,00	0,0%	14.815,09	0,0%
FRANCIA	1.807.231,20	3,1%	1.783.861,20	3,1%
GERMANIA	2.283.241,37	3,9%	2.283.602,57	3,9%
GIAPPONE	8.290,00	0,0%	8.290,00	0,0%
INDIA	1.272,00	0,0%	1.272,00	0,0%
ITALIA	**42.142.999,32**	**71,8%**	**42.085.079,81**	**72,0%**
KUWAIT	0	0,0%	0,00	0,0%
MEXICO	338.930,00	0,6%	198.930,00	0,3%
POLONIA	342.667,66	0,6%	303.667,66	0,5%
PORTOGALLO	0	0,0%	0,00	0,0%
ROMANIA	1.236.197,13	2,1%	1.225.797,13	2,1%
RUSSIA	154.411,13	0,3%	146.171,13	0,3%
SLOVENIA	0	0,0%	0,00	0,0%
SPAGNA	4.429.559,74	7,5%	4.429.559,74	7,6%
SVIZZERA	2.831,00	0,0%	3.331,00	0,0%
TAIWAN	0	0,0%	0,00	0,0%
THAILANDIA	2.762.475,24	4,7%	2.762.475,24	4,7%
TURCHIA	1.267.538,55	2,2%	1.273.108,55	2,2%
UNGHERIA	0	0,0%	0,00	0,0%
UNITED KINGDOM	41.410,14	0,1%	41.808,94	0,1%
USA	937.151,32	1,6%	973.024,49	1,7%
	58.675.794,99	**100,0%**	**58.448.755,65**	**100,0%**

Fonte: Rapporti interni

Nel **2020**, dieci anni dopo l'apertura della prima sede estera, l'impresa opera nei mercati Ambiente, Automotive, Avio, Eldo, Energia, Ferroviario, Food ed Apoteca, contando 323 clienti tra i migliori al mondo.

Tra questi clienti, i primi cinque coprono il 34% dei volumi totali registrati nell'anno, mentre i restanti coprono volumi molto bassi, scendendo dal 4% fino allo 0%.

Con ormai tre sedi ben consolidate, altre tre in via di sviluppo ed altre in cantiere, la nazionalità dei propri clienti e i paesi dove vengono installate le soluzioni subiscono una modifica rispetto al decennio precedente.

Come si può vedere dalla tabella sottostante[53], in testa troviamo ancora l'Italia, sia per nazionalità dei clienti, sia per paese di installazione, ma non più con il 70% abbondante del 2010. Il valore per clienti italiani o che installano in Italia infatti crolla al di sotto del 30%, lasciando spazio di crescita a clienti tedeschi, cinesi, americani, francesi e di altre nazionalità o che installano in paesi al di fuori del territorio italiano.

[53] In rosso i Paesi dove sono presenti sedi estere Loccioni. Vengono trascurati i Paesi con percentuale di crescita/abbandono trascurabile.

Figura 17: "Nazionalità cliente e installazione 2020"

	IMPORTO TOT. NAZIONE CLIENTE 2020	% 2020	IMPORTO TOT. NAZIONE INSTALLAZIONE 2020	% 2020
ARABIA SAUDITA	675.692,00	0,7%	675.692,00	0,7%
BRASILE	43.554,95	0,0%	43.554,95	0,0%
CILE	288.933,50	0,3%	288.933,50	0,3%
CINA	9.966.405,35	10,2%	9.897.955,35	10,2%
COREA	980.620,20	1,0%	939.980,20	1,0%
PAESI SCANDINAVI	904.599,81	1,5%	1.470.000,20	1,5%
FRANCIA	8.334.266,37	8,5%	8.286.866,37	8,5%
GERMANIA	15.708.763,41	16,1%	15.725.563,41	16,1%
GIAPPONE	159.923,60	0,2%	155.873,60	0,2%
INDIA	873.851,08	0,9%	873.851,08	0,9%
ITALIA	**27.492.059,66**	**28,1%**	**27.495.334,66**	**28,2%**
KUWAIT	573.109,98	0,6%	573.109,98	0,6%
MEXICO	2.623.403,11	2,7%	2.748.103,11	2,8%
POLONIA	2.057.975,60	2,1%	2.057.975,60	2,1%
PORTOGALLO	896.479,01	0,9%	896.479,01	0,9%
ROMANIA	1.151.032,70	1,2%	1.151.032,70	1,2%
RUSSIA	105.660,00	0,1%	105.660,00	0,1%
SLOVENIA	1.708.025,75	1,7%	1.710.625,75	1,8%
SPAGNA	2.842.226,24	2,9%	2.787.226,24	2,9%
SVIZZERA	1.797.981,99	1,8%	1.797.981,99	1,8%
TAIWAN	2.569.253,20	2,6%	2.569.253,20	2,6%
THAILANDIA	46.936,19	0,0%	46.936,19	0,0%
TURCHIA	959.130,92	1,0%	959.130,92	1,0%
UNGHERIA	3.321.389,80	3,4%	3.321.389,80	3,4%
UNITED KINGDOM	1.353.019,89	1,4%	1.275.669,89	1,3%
USA	9.347.781,99	9,6%	9.223.081,99	9,5%
	97.696.308,49	**100,0%**	**97.422.818,49**	**100,0%**

Fonte: Rapporti interni

Nei grafici[54] in Figura 18 e 19 sono messi a confronto i dati relativi al 2010 ed al 2020 riferiti, rispettivamente, alla *nazionalità dei clienti* ed ai volumi di ordinativi in percentuale sul totale dei volumi ed alla *nazione di installazione delle soluzioni* ed ai volumi di ordinativi in percentuale sul totale dei volumi.

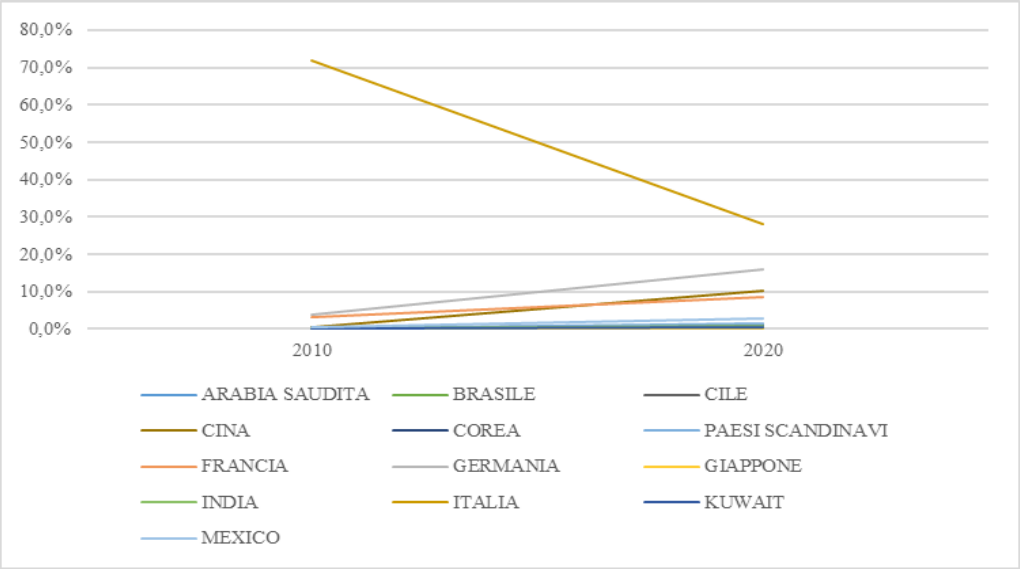
Come si può notare, l'Italia perde campo sia in relazione alla nazionalità dei clienti, sia alla nazione di installazione, lasciando spazio all'espansione di altri Paesi quali Usa, Cina e Germania, nei quali proprio in quegli anni si è vista la nascita delle prime sedi estere.

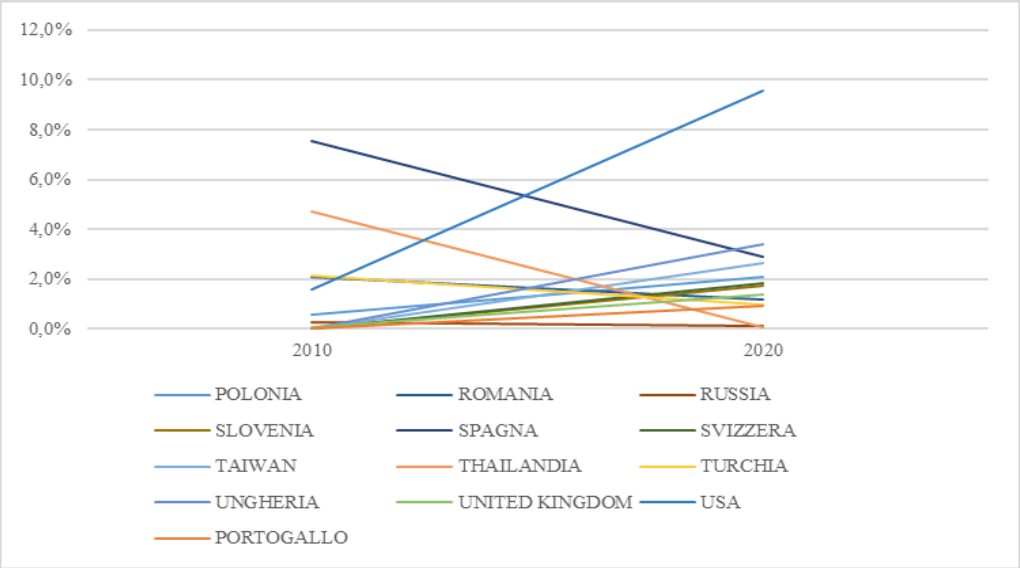
Anche i Paesi che ospitano le sedi estere più "giovani", Giappone ed India[55], nel decennio sono interessate da un trend crescente che, se si manterrà costante nel prossimo decennio, potenzialmente potrebbe vantare una crescita equiparabile ai Paesi dove sono presenti le sedi estere "anziane".

[54] Il grafico di apertura si riferisci ai primi 13 paesi in ordine alfabetico, il successivo ai secondi 13 paesi.

[55] Essendo la sede coreana nata nel 2021, è prematuro prenderla in analisi.

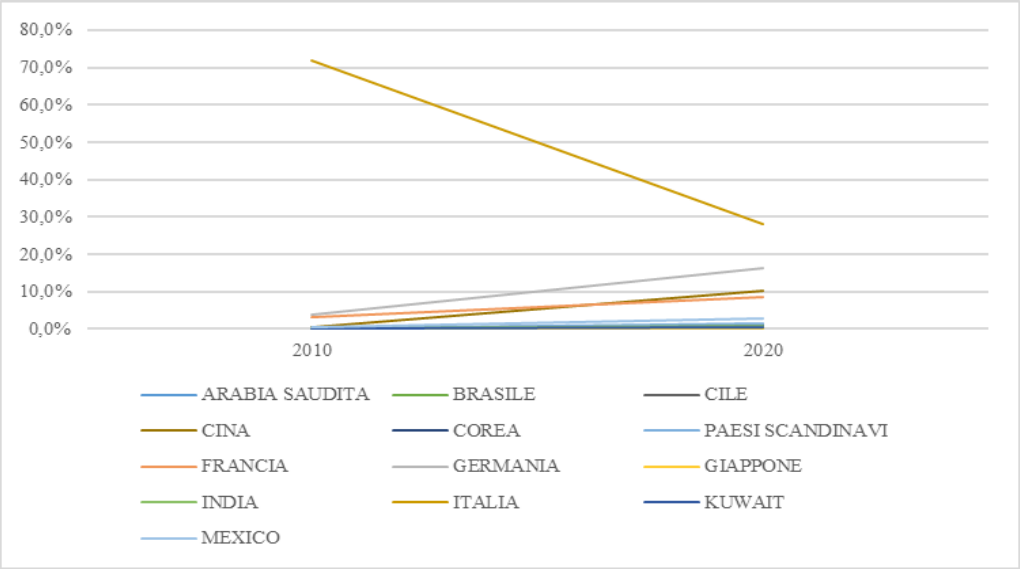
Figura 16: "Grafici nazionalità clienti"

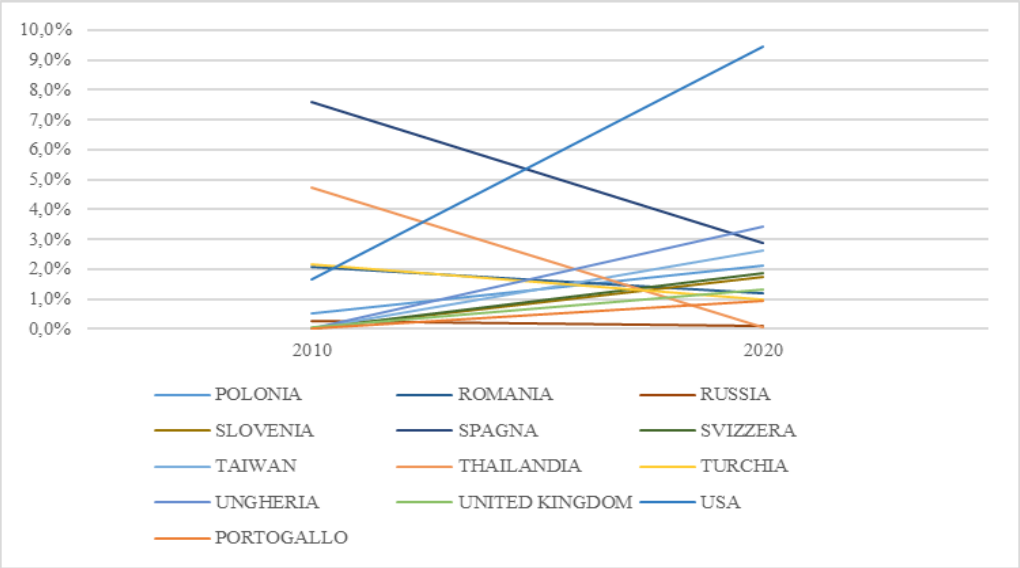




Fonte: Elaborazione dei dati precedenti con Excel

Figura 19: "Grafici nazione istallazione"





Fonte: Elaborazione dei dati precedenti con Excel

3.4. FATTURATO

In merito alle sedi più “anziane” è possibile analizzare anche il fatturato, per gli anni dal 2018 al 2020, riportato nella tabella sottostante e rappresentato nel grafico successivo.

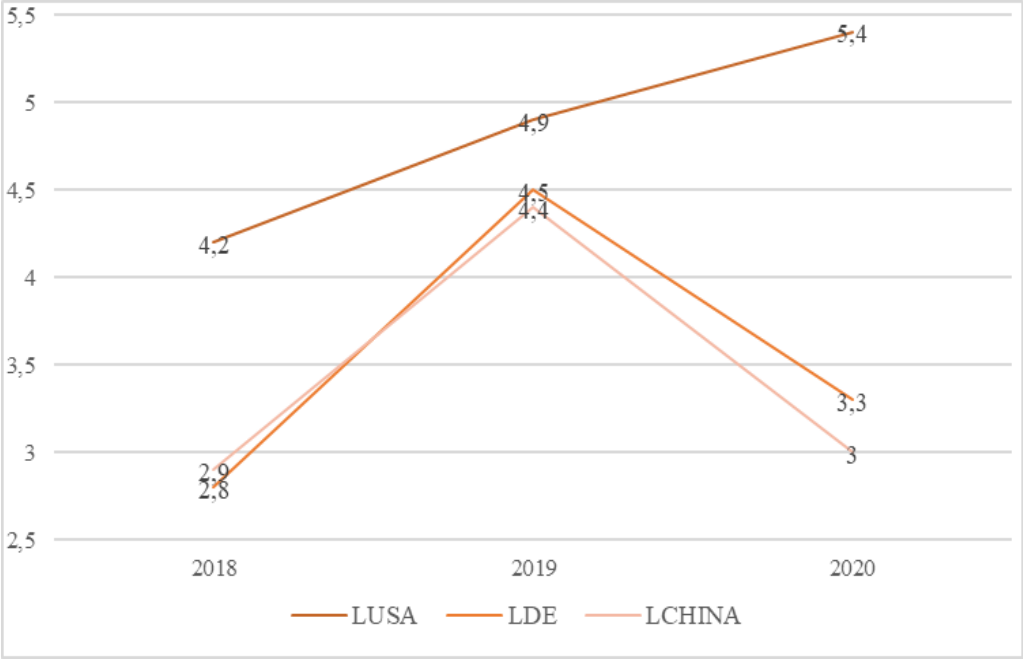
Tale dato non è disponibile per le sedi più “giovani” (India, Giappone e Korea) perché al momento tutta la loro operosità è riconducibile ad attività inter-company con AEA/General Impianti.

Figura 26: "Fatturato in milioni di € per le prime sedi estere"

	2018	**2019**	**2020**
LUSA	4,2	4,9	5,4
LDE	2,8	4,5	3,3
LCHINA	2,9	4,4	3,0

Fonte: Rapporti interni

Figura 27: "Rappresentazione grafica del fatturato"



Fonte: Elaborazione dei dati precedenti con Excel

Come si può notare, il fatturato cresce a ritmo costante per la sede americana, anche nel 2020, anno in cui le sedi tedesca e cinese subiscono un rallentamento ed un crollo, a causa della pandemia da Covid-19; tuttavia queste ultime, riescono a "contrastare" il colpo e nonostante la caduta rispetto all'anno precedente, giungono a livelli di fatturato comunque superiori a quelli del 2018.

CONCLUSIONI

Loccioni oltre ad essere una multinazionale, è un'impresa familiare fondata su radici solide e valori conservati nel tempo, quali l'importanza e il rispetto delle persone, la loro curiosità e determinazione, la valorizzazione del territorio e la soddisfazione del cliente.

Grazie allo spirito di collaborazione ed al clima di fiducia che la contraddistingue, alla cura del dettaglio e all'attenzione agli sprechi, l'impresa riesce ad eccellere nell'innovare e diventare partner con i propri clienti, per poter migliorare il mondo in cui tutti noi ci troviamo, praticando la *tradinnovation*, termine derivante dall'unione di *tradition*, la conoscenza del passato, e *innovation*, per costruire il futuro.

È proprio l'umanità dell'impresa, il legame con la tradizione familiare, a distinguerla da tutte le altre multinazionali mondiali. Le radici del gruppo risiedono nelle cose che contano e quelle che si contano, valori trasmessi nel tempo, da Enrico Loccioni e Graziella Rebichini, ed esportati anche in altre culture, tramite il contatto diretto con i clienti e l'apertura delle sedi estere: la cultura dell'impresa forma un pacchetto unico con la soluzione.

Le sedi estere divengono un ponte che collega l'impresa, presente nell'entroterra marchigiano, ai vari clienti, a livello mondiale; sono proprio le sedi che permettono di avvicinare culture molto distanti tra loro e di "sfondare la porta di casa" del cliente.

Cosa sarebbe successo se l'impresa non avesse deciso di internazionalizzarsi possiamo solo immaginarlo; al contrario, come già analizzato, i benefici effettivamente conseguiti sono stati molteplici:

- *l'autonomia nella gestione delle commesse* da parte delle sedi è aumentata, mantenendo, al contempo, un rapporto centralizzato con la casa madre: per LUSA e LDEU è cresciuta nel periodo 2019-2021, anche durante il periodo del Covid-19; invece, per LCHI, dopo un periodo di crescita dell'autonomia della sede, si assiste ad una battuta di arresto fino a tornare al valore iniziale del 2019;
- dal *confronto dei piani triennali* per gli anni 2011-2013 e 2020-2022 è emerso che l'impresa, dopo lo sviluppo iniziale in Italia, ha avuto successo nel diventare partner di fiducia ed essere apprezzata a livello mondiale da clienti e fornitori, in particolare dopo l'apertura delle sedi estere che permettono una vicinanza maggiore, geografica ma anche culturale. In aggiunta, l'impresa si è inserita con successo in diversi mercati, variando e aumentando il numero di Business Units nelle

quali opera. Anche dopo questi risultati positivi, Loccioni non arresta il suo percorso di espansione e miglioramento; al contrario, continua a cercare incessantemente strategie per penetrare ulteriormente le diverse Business Units, con presenza sempre maggiore e diretta, e per prendere piede in mercati continuamente nuovi, rafforzando ancora di più la presenza dell'impresa sui vari territori internazionali in cui è presente, anche grazie all'aiuto dei suoi clienti fedeli;

- la qualità dei clienti e dei loro ordini sono aumentati, assumendo un'identità internazionale: l'Italia perde campo sia in relazione alla *nazionalità dei clienti*, sia alla *nazione di installazione*, lasciando spazio all'espansione di altri Paesi quali Usa, Cina e Germania, i primi interessati dalla nascita delle sedi estere. Anche i Paesi che ospitano le sedi più "giovani", Giappone, Corea ed India, sono interessate da un trend crescente che, se si manterrà costante nel prossimo decennio, potenzialmente potrebbe vantare una crescita equiparabile alle sedi sorelle;
- il *fatturato* cresce a ritmo costante per la sede americana, anche nel 2020, anno in cui le sedi tedesca e cinese subiscono un rallentamento ed un crollo, a causa della pandemia da Covid-19; tuttavia queste ultime, riescono a "contrastare" il colpo giungendo comunque a livelli di fatturato superiori a quelli del 2018.

Oltre tali aspetti, intraprendere il percorso di internazionalizzazione ha consentito all'impresa di cogliere una serie importante di opportunità di sviluppo ed espansione. Alcune sono facilmente individuabili e riguardano i risultati ottenibili nel breve e medio periodo, in termini di volume d'affari e contribuzione, ma le opportunità fondamentali che è riuscita a cogliere sono meno immediate e si riferiscono allo sviluppo dell'impresa nel medio-lungo periodo, all'aumento della sua competitività e della possibilità di costruire barriere nei confronti della concorrenza, in particolare con il tipo di soluzione fornita da Loccioni.

Tra i vantaggi economici di cui beneficia l'impresa derivanti dalla penetrazione nei mercati esteri ricordiamo l'*aumento delle vendite*, infatti, esse dipendono sia dalla competitività dell'impresa stessa, sia dalla dimensione del mercato a cui si rivolge, intraprendere un'attività di esportazione consente quindi all'impresa di allargare la propria base di mercato.

Ulteriore beneficio economico consiste nell'*aumento dei profitti*, infatti, se l'entità delle vendite aggiuntive ottenibili sul mercato estero è tale da non incidere significativamente sui costi fissi, tali vendite incrementeranno la redditività complessiva dell'impresa.

Infine, ricordiamo le *economie di scala*: quando l'attività all'estero cessa di essere una parte marginale dell'attività complessiva dell'impresa e intraprende un processo di crescita in termini di dimensioni, supportato dalla crescita della base

di mercato, consente all'impresa di accedere a nuove risorse finanziare e di sfruttare i vantaggi di costo legati alla dimensione.

Oltre agli aspetti economici, troviamo i più importanti benefici strategici.

L'internazionalizzazione permette di *diversificare il rischio*, riducendo la dipendenza dell'impresa da un unico mercato e consentendole di superare eventuali periodi di recessione che dovessero colpire i singoli mercati.

Altro aspetto da considerare è l'*aumento della competitività*. Infatti, le vendite dipendono sia dalla dimensione del mercato di riferimento, sia dalla competitività dell'impresa nei confronti dei concorrenti. Le caratteristiche necessarie per competere sui mercati internazionali, l'esperienza, le competenze e le risorse acquisite, vanno a costituire un vantaggio competitivo importante nei confronti di quelle aziende che limitano la loro area di attività al mercato italiano.

Inoltre, questi fattori, danno all'impresa la possibilità di *accedere a nuove idee e nuove esperienze*, venendo a contatto con nuove culture, nuove realtà, nuovi modi di operare che vengono recepiti e utilizzati sia nel mercato italiano, sia negli altri mercati di riferimento.

Ultimo e fondamentale beneficio, strategico ma anche umano, consiste nella *creazione di relazioni con i clienti*. Tale rapporto non serve all'impresa per avere un mero ritorno economico, ma le permette di crescere, innovare e valorizzare il proprio territorio e le persone che ne fanno parte.

L'internazionalizzazione è, in conclusione, la naturale risposta alla globalizzazione crescente dei mercati, che fa sì che nessuna impresa possa permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato. Di conseguenza, la creazione e lo sviluppo di relazioni con il cliente, attraverso la presenza delle sedi nel mondo, è dunque la risposta più efficacie alla spinta all'internazionalizzazione.

Infatti, la relazione, se basata su un rapporto di reciproca fiducia e dialogo, come nel caso in esame, condurrà entrambe le parti a migliorarsi, sia in termini di efficienza e di profitto, sia di innovazione e di possibili partnership future. Quest'ultime consentono di conoscere a fondo il proprio cliente e i suoi bisogni, permettendo all'impresa di considerare anche le eventuali problematiche e, dunque, di non concentrarsi solo sul prodotto della commessa, ma sul cliente stesso, per fornire nuovi sviluppi anche in ottica strategica e di lungo periodo.

Loccioni, nella sua avventura di internazionalizzazione, si è dimostrata una realtà estremamente flessibile, in grado di adattarsi ai mutamenti di mercato e di costruire relazioni stabili e durature con clienti e fornitori, a conferma che, come sostiene la famiglia Loccioni, "da soli si va più veloci, ma insieme si va più lontano".

BILIOGRAFIA E SITOGRAFIA

BARTOCCI M., *Animal Spirits in Vallesina Enrico Loccioni e l'impresa come gioco,* Luiss University Press, Roma, 2010.

BONOMI A., Abbazia di Sant'Urbano - La cultura del monaco tra biologico e hi-tech, 25 marzo 2018, IL Sole 24 Ore, 25 marzo 2018

BONTI M., CORI E., *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, F. Angeli Milano, 2013.

BRICCO P., *Manifattura figlia di arte e cultura*, 01 novembre 2016, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/29559873/loccioni?ref=pullsearch

BUTERA F., *Design congiunto per cambiare il modo di fare impresa*, 29 luglio 2018, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/32528099/loccioni?ref=pullsearch

CASADEI C., *Il laboratorio continuo della qualità Loccioni*, 18 luglio 2015, IL Sole 24 Ore,

https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/24386937/loccioni?ref=pullsearch

GREGORI G. L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità,* Egea, Milano, 2019.

LARIZZA A., *Dalla meccatronica alla promozione rurale - Loccioni «adotta» la Valle di San Clemente*, 5 luglio 2018, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/32434807/loccioni?ref=pullsearch

LUDOVICA M., VARVELLI R., *2KM di futuro. L'impresa di seminare bellezza*, Gruppo24Ore, Milano, 2014

MAGNANI M., *Adottiamo il territorio, orfano della politica*, 04 gennaio 2015, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/16531831/loccioni?ref=pullsearch

MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M. S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2018.

MARCHI L., ZAVANI M., BRANCIARI S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato: una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2010.

MARCHI L., ZAVANI M., BRANCIARI S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato*, Giappichelli, Torino, 2010.

ORIGLIA, M. C., *Loccioni, la selezione inizia sui banchi di scuola*, 20 aprile 2015, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/16836937/loccioni?ref=pullsearch

PEZZATTI F., *Investire nel capitale umano per il futuro*, 24 marzo 2015, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/16756883/loccioni?ref=pullsearch

ROMANO M. F., *Servono aziende leader per trainare la ripresa delle filiere*, 27 novembre 2020, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx?iddoc=36398863#/showdoc/36398863/loccioni?ref=pullsearch

TUCCI C., Rilanciare gli Its e un dialogo fitto con famiglie e ragazzi, 15 maggio 2018, IL Sole 24 Ore, https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx#/showdoc/32214841/loccioni?ref=pullsearch

RINGRAZIAMENTI

Nella vita si diventa migliori soprattutto grazie agli insegnamenti ricevuti ed alle persone incontrate; perciò, mi sembra doveroso ringraziare chi mi ha accompagnata lungo questo cammino.

Ringrazio innanzitutto il professor Cucculelli, relatore e guida, per la disponibilità che mi ha concesso e l'attenzione con cui ha supportato il mio lavoro, per la professionalità che ha dimostrato e per il sostegno dato in questo momento cruciale della mia carriera universitaria.

Al contempo, ringrazio la famiglia Loccioni per avermi accolta a braccia aperte ed avermi dato l'opportunità di mettermi in gioco e di vivere questa esperienza formativa all'interno dell'impresa.

Ringrazio anche Martina, Alberto, Elisa, Luca, Renzo e tutto il team Loccioni, che mi hanno seguita durante il percorso e sono stati sempre pronti a darmi consigli.

Ringrazio la mia famiglia, per avermi supportata e sopportata in questi anni tra un esame e l'altro, mi hanno sempre sostenuta ed incoraggiata a dare il meglio di me e a non fermarmi mai davanti agli ostacoli. Vi ringrazio per avermi appoggiata nelle mie scelte, che non sempre avete condiviso ma non mi avete mai

imposto le vostre, l'ho apprezzato molto. Grazie per il bene che mi volete, per esserci sempre stati, spero sarete tutti orgogliosi di me.

Un ringraziamento speciale va a mia madre, alla quale dedico non solo questa tesi ma tutto il mio percorso universitario, spero sarai fiera di me e, anche se non te lo dico spesso, ti ringrazio per tutto ciò che hai fatto e fai per me.

Continuo ringraziando tutte le persone che sono qui oggi e chi non ha potuto esserci, anche con piccoli gesti mi siete stati vicini in questo cammino e sono qui per condividere con voi l'emozione della fine di questo percorso.

Ringrazio gli amici acquisiti e le compagne di studio pazzo e disperato, con cui ho condiviso questo viaggio. Senza di voi arrivare alla laurea sarebbe stato sicuramente molto meno divertente e, come si dice spesso, conta più il percorso che il suo inizio e la sua meta.

Ringrazio le amiche di una vita, per aver vissuto con me vittorie e sconfitte, momenti di gioia e sconforto. Siete state al mio fianco, nonostante chilometri di lontananza e impegni, dimostrando che la vera amicizia non ha confini.

Un grazie speciale va a tre persone che in questo anno particolare mi sono state sempre vicine.

Fiorenza. Nonostante il sentirci poco e il vederci ancora meno, sappiamo entrambe che ci saremo sempre l'una per l'altra. Lei per me è una certezza, l'unica persona che è rimasta costantemente al mio fianco. "Sorelle non di sangue ma di cuore", l'abbiamo sempre detto.

Alessio. Con la sua capacità di portare luce nei momenti più difficili, ogni volta che ne ho avuto bisogno. Grazie per il tuo continuo aiuto e per la persona fantastica che sei. Con la tua bontà e con il tuo modo di essere leggero ma sensibile ti sei creato un posto d'onore.

Ultimo ma non per importanza, ringrazio Samuele, che ha assistito ai miei colpi di testa, ai momenti di stress in cui avrei voluto mollare tutto. Ti ringrazio per la pazienza e per essermi stato vicino. Ti ringrazio perché giorno dopo giorno accetti i miei difetti e ami i miei pregi, per tutti i passi verso di me che hai fatto e che continui a fare, li apprezzo infinitamente, anche se non te lo dico spesso.

Oltre Samuele ci tengo a ringraziare tutta la sua famiglia, mi avete accolta in casa vostra a braccia aperte e mi siete stati vicini nei periodi belli e in quelli brutti, tra stress e ansie varie, supportandomi e consigliandomi.

Un ultimo grazie va a me stessa. Alla mia determinazione nel portare a termine ciò che inizio, altrimenti ora non saremmo tutti qui. Alla mia forza, grazie alla quale non ho mai gettato la spugna, sono caduta e mi sono rialzata sempre, imparando dai miei errori e cogliendo sempre un insegnamento da tutte le cose successe negli anni, non solo all'università ma anche al di fuori, permettendomi di crescere e trovare la mia strada.

Guardando indietro a questi cinque anni ripenso con nostalgia all'inizio di questo percorso dove tutto era nuovo, i bei momenti vissuti con le mie coinquiline, poi sono arrivati i sacrifici ma anche le soddisfazioni. Tutto ciò mi ha

portata qui oggi, con voi. Oggi inizia un nuovo capitolo, che sarò felice di condividere ancora con tutti voi.

Grazie ancora, a tutti voi che anche con un piccolo gesto mi avete accompagnata a questo traguardo, per le cose già dette e per quelle che non si possono dire, grazie per condividere con me questo giorno tanto atteso.

So con certezza che il giorno della laurea rimarrà sempre nel mio cuore ma più ancora rimarrà dentro di me la consapevolezza di aver avuto la fortuna rara di trovare degli amici come voi.

Per aspera ad astra!