

DUE CHILOMETRI DI FUTURO

Come può oggi un'impresa creare lavoro e bellezza? Occuparsi di persone, di ambiente, di territorio e produrre profitti e ricchezza? Darsi una dimensione internazionale e restare radicata alla terra e alle tradizioni di origine? Dedichiamo le storie a un compleanno che ci è caro, quello dell'impresa Loccioni che festeggia nel 2018 i suoi 50 anni di storia



Riccardo Varvelli
Ingegnere, docente di Organizzazione d'Impresa e di Economia al Politecnico di Torino

di Riccardo Varvelli con la collaborazione di Maria Paola Palmeri



Maria Paola Palmeri
Communication Manager Identity Lab

C om'è nata l'Impresa Loccioni?

«Ho avuto la fortuna di nascerne in campagna, tra le colline marchigiane, dove nel '49 non c'era neppure la luce elettrica, da una famiglia di contadini. Sono nato vicino all'abbazia romanica di S. Urbano, che si trova nella Valle di San Clemente, tra Apiro e Serra San Quirico (in provincia di Ancona); una terra caratterizzata da mille anni di storia e di cultura monastica e mezzadrile, dove l'attività industriale si è sviluppata solo negli ultimi 50-60 anni del secolo scorso. Sono queste radici culturali, le storie del lavoro nei campi e quelle delle abbazie benedettine, che hanno dato forma al modello dell'impresa che ho fondato nel 1968 e ne hanno ispirato i valori. Dopo la scuola ho lavorato per un periodo in un calzaturificio, dove ho capito che non faceva per me avere un lavoro imposto da qualcun altro, essere alle dipendenze.

È stato allora che ho scelto, senza avere nessuna idea di cosa significasse fare impresa, di rischiare, di metterci iniziativa e coraggio; è così che è iniziata questa attività, questa bella avventura, con un unico obiettivo chiaro, fin dall'inizio, di non far fare agli altri quello che a me non piaceva fare; un'attività ripetitiva, in cui tutto era già deciso da altri e la prima scelta, è stata quella di creare una realtà in cui svilup-

pare progetti, anziché prodotti, in cui mettersi in gioco continuamente, per risolvere i problemi dei clienti».

Il 2018 segna per la Sua impresa i 50 anni di fondazione. Che cosa è avvenuto in questo periodo?

«In 50 anni siamo passati da 10 a oltre 400 collaboratori (io non li chiamo "dipendenti") e da 2 a 100 milioni di Euro di fatturato (vedi Scheda pagina 57).

Inoltre l'Impresa si è notevolmente diversificata nel tempo. L'impegno resta **misurare per migliorare**: con la nostra altissima competenza sulla misura per il controllo qualità, aiutiamo grandi gruppi industriali a produrre nel migliore dei modi, risparmiando tempo, denaro e nel rispetto dell'ambiente. I nostri clienti e partner >

La famiglia Loccioni
Ai lati Enrico e Graziella - mancata nel 2015 - che hanno costruito i valori dell'impresa, al centro i figli Claudio e Maria Cristina che continuano a svilupparli con passione.



TAPPE FONDAMENTALI DELL'IMPRESA LOCCIONI

- 1968** Enrico Loccioni con la moglie Graziella inizia la sua attività imprenditoriale nell'impiantistica industriale.
- 1971** Nasce **General Impianti**, la prima impresa Loccioni.
- 1976** Prima sfida nella misura per il controllo qualità di lavatrici.
- 1980** Nasce **AEA** per il collaudo funzionale e normativo di elettrodomestici e componenti auto.
- 1992** Viene creata **Summa**, per progettare il futuro del Gruppo.
- 1993** Trasformazione dell'attività impiantistica in competenze di automazione industriale e ICT.
- 1996** Si sviluppa l'attività di monitoraggio ambientale.
- 2003** Il progetto "Bluzone", dedicato al rapporto con la scuola, vince il Premio Impresa e Cultura.
- 2005** Nasce il brand **LOCCIONI** che accomuna sul mercato tutte le aree di business del gruppo.
- 2008** Inaugurata la **Leaf Community**, prima comunità ecosostenibile in Italia e la business unit dedicata all'energia.
- 2009** Nasce **Loccioni USA**, per lo sviluppo del mercato americano.
- 2010** Nasce **Humancare**, per trasferire la misura e l'automazione ai processi di cura.
- 2012** Nuova area di business dedicata al test di componenti elettronici.
- 2012** Nuove aperture di sedi in Germania e Cina.
- 2013** **2 chilometri di futuro®**: progetto pubblico-privato di messa in sicurezza e valorizzazione del parco fluviale dell'Esino.
- 2014** Si applica la misura alla sicurezza dei trasporti aerei e ferroviari: nascono due nuove aree di business.
- 2017** **La Valle di San Clemente**: progetto pubblico-privato di innovazione e rigenerazione di una vallata rurale e di un'abbazia benedettina. Innovazione in agricoltura e digital humanities.

LA CARTA DEI VALORI DELL'IMPRESA LOCCIONI

- 1) Iniziativa e Intelligenza:** cioè essere "intraprenditori" e saper scegliere le opportunità, interiorizzando i valori aziendali, agendo con rapidità e assumendosi la responsabilità delle azioni.
- 2) Energia e Volontà:** tutto è possibile se si infonde nelle azioni quotidiane: sforzo, costanza, tenacia; in altre parole se lo si vuole veramente.
- 3) Flessibilità e Adattabilità:** elementi caratteristici di una impresa orientata costantemente al cambiamento; che non impone soluzioni ma le cerca continuamente in simbiosi con chi pone il problema.
- 4) Innovarsi per Innovare:** ciò va oltre al principio precedente nella misura in cui, volendo trovare soluzioni nuove, è necessario mettersi in ogni momento in discussione e cambiare le proprie convinzioni, i propri atteggiamenti, i propri comportamenti.
- 5) Trasparenza nella Comunicazione:** vuol dire relazionare con tutti, a tutti i livelli con franchezza ed onestà intellettuale, vuol dire dedicare tempo ed energia per comprendere e soprattutto per far comprendere.
- 6) Ascoltare per Anticipare:** è questa la caratteristica peculiare per chi è orientato al Cliente, non importa se esterno o interno; ascoltare soprattutto i rumori deboli che sono quelli che se inascoltati diventano nel tempo rombi distruttivi.

sono i leader mondiali nei loro mercati, dall'Automotive, all'Elettrodomestico, dall'Ambiente al Medicale, dall'Energia all'Agroalimentare, dal Ferroviario all'Aerospaziale. Il mercato è globale, con installazioni in oltre 40 paesi del mondo e sedi di rappresentanza in America, Germania e Asia».

In questo processo di innovazione e di diversificazione merceologica compare sempre l'obiettivo prioritario: "misura". Perché?

«La misura è la nostra missione perché siamo convinti che la conoscenza trasformi i dati in "valore".

I dati sono la materia prima: nel nostro lavoro i dati vengono acquisiti, creati, trasferiti, misurati, confrontati, gestiti, con l'obiettivo di creare consapevolezza e conoscenza; è attraversando la conoscenza e i saperi delle persone che i dati si trasformano in "valore".

Misurare è non solo la nostra missione, ma anche la nostra passione, il nostro contributo per il miglioramento della qualità della vita.

Ma ci sono cose che non sempre si possono misurare: la conoscenza che si sviluppa intorno ad un progetto, la gioia di un successo di gruppo, la passione nel risolvere un problema di un cliente, il grazie di un collega, la lezione che si impara da una sconfitta, la gioia che si prova nel veder crescere un collaboratore, la luce negli occhi di chi sviluppa un sogno. Tutto ciò dà valore aggiunto che io definisco: "virtuale".

Se la "misura" è il vostro principale valore sulla base di quali valori e principi aziendali si è sviluppata la sua impresa?

«Noi abbiamo una carta dei valori che si esplicita

in sei punti (vedi Scheda sopra).

"Il principio del profitto, anteposto al principio dei valori porta alla distruzione". È una dichiarazione di Adriano Olivetti che da subito ho fatto mia.

Senza valori non si può andare lontano. **I valori sono l'identità dell'Impresa:** forniscono un linguaggio comune, danno forza alla nostra impresa e la guidano nel suo adattamento al mercato. Le azioni, anche quelle di tutti i giorni, hanno bisogno di un profondo impegno morale».

Nel libro 2 Km di futuro scritto per la sua impresa (vedi box pagina 58) si parla di tradinnovazione. Che cosa significa il termine?

«Questo neologismo ci è stato regalato da uno studente dell'Università di Macerata durante uno dei tanti laboratori aperti. Indica il legame con la tradizione, l'ascolto e l'uso dell'esperienza per proiettarsi nel futuro, per innovare.

È tirare indietro la freccia per poterla lanciare più lontano. È non dimenticare da dove veniamo per sapere riconoscere i nostri sogni e raggiungerli.

È con la *tradinnovazione* che ogni giorno cerchiamo di creare valore per i clienti, per l'impresa, per le persone, per la comunità».

Quest'anno si compie per voi anche il trentennio da quando l'impresa ha incominciato ad investire nella formazione manageriale. Quale caratteristica tale trasformazione ha avuto nel tempo e quale ha ora?

«Nel 1986 avevo seguito con mia moglie un corso di formazione imprenditoriale presso l'Associa-

L'IMPRESA LOCCIONI

- Numero collaboratori:** 431 di cui 30 all'estero (Usa, Cina, Germania) e di 14 diverse nazionalità
- Laureati:** 204 pari al 47% del totale di cui il 5% con dottorato
- Diplomati:** 227 pari al 53% del totale
- Dirigenti:** 10 pari al 2,3% del totale
- Quadri:** 7 pari al 1,6% del totale
- Impiegati:** 408 pari al 94,7% del totale
- Operai:** 6 pari al 1,4% del totale
- Età media dei collaboratori:** 34 anni
- Formazione e addestramento per interni:** 12.840 ore/anno
 - Formazione manageriale: 26%
 - Formazione tecnico-commerciale: 34%
 - Formazione linguistica: 5%
 - Master d'ingresso per neo-laureati e neo-diplomati: 17%
 - Pillole informative per tutti i collaboratori: 18%
- Formazione e addestramento per esterni:** 7.740 ore/anno
 - Scuola primaria e secondaria di primo grado: 24%
 - Scuola secondaria di secondo grado: 7%
 - Istituti tecnici: 39%
 - Università: 5%
 - Insegnanti di territorio: 25%
- Collaborazioni con enti di erogazione e trasformazione del sapere:**
 - Università: 40
 - Centri di ricerca: 6
- Rassegna stampa (che parla dell'Impresa Loccioni):**
 - 280 articoli
 - 10 libri
- Fatturato anno 2017**
 - 100 milioni di Euro (+ 12,5% rispetto al 2016)
 - 232.000 Euro pro-capite

zione degli Industriali della Provincia di Ancona. Gli argomenti trattati durante il corso, di durata annuale o con impegno di due giorni al mese erano prevalentemente di comportamento personale e di comportamento organizzativo, temi a me quasi totalmente sconosciuti e ignorati. Compresi allora l'importanza prioritaria del fattore umano nella gestione d'impresa e apprezzai molto grazie a bravi docenti le lezioni sulla leadership e sulla imprenditorialità.

Conservo ancora frasi memorabili quali: "Il leader è qualcuno capace di convincere gli altri a fare cose che non farebbero altrimenti e li aiuta a farle" del Presidente americano Harry Truman o quella di Charles Handy: "Il mondo non è delle persone ragionevoli che sanno adattarsi ad esso ma di quelle irragionevoli che continuano ad operare per adattare il mondo a ciò che vogliono".

Nel 1988 pur essendo in ristrettezze finanziarie lanciai con il gruppo ristretto dei miei collaboratori (quasi tutti ancora con me dopo trent'anni) un programma di formazione manageriale sul comportamento individuale ed organizzativo, sul processo analitico e decisionale e sulla relazione interpersonale. Allargai nel tempo, a poco a poco, la sensibilizzazione a questi temi/problemi fino ad interessare nel 2017 tutti i collaboratori con un impegno d'aula per ciascuno di essi di 30 ore annuali pari al 2% del fatturato e al 5% del costo del lavoro».

Il corso che ha seguito presso l'Associazione Industriale di Ancona trattava anche di Imprenditorialità. Come ha coniugato questo tema con e per i suoi collaboratori?

«La letteratura d'impresa ha da sempre sostenuto che le organizzazioni produttive, industriali e non, hanno successo solo se al loro interno esistono protagonisti trainanti, cioè degli intraprenditori.

Il manager intraprenditore è colui che si impegna per produrre risultati utilizzando risorse >

Il campus Loccioni immerso nelle colline marchigiane, è una micro-grid energetica che ha trasformato il fiume da minaccia a risorsa.



IL LIBRO



L'avventura imprenditoriale e umana di una figura rara e insolita nel panorama imprenditoriale italiano: quella di Enrico Loccioni, fondatore nel 1968 di un Gruppo nelle Marche in continua espansione ed evoluzione anche in questi anni di profonda crisi per molte altre aziende. Conoscere il **Modello Loccioni** può essere un ottimo spunto sia per **manager** che intendano migliorare la propria organizzazione sia per **imprenditori** desiderosi di portare **innovazione** nelle loro aziende.

La storia, il pensiero e la visione di **Enrico Loccioni** sono raccolti in questo libro intervista a cura di **Maria Ludovica e Riccardo Varvelli**, da 25 anni formatori al fianco dell'impresa. Riccardo Varvelli è ingegnere, docente di Organizzazione d'Impresa e di Economia al Politecnico di Torino. *Maria Ludovica Varvelli, mancata il 21 novembre scorso, laureata in Scienze Politiche e in Psicologia, ha collaborato come psicologa formatrice con le Direzioni del Personale di oltre duecento imprese italiane ed estere e con molte organizzazioni nazionali a carattere industriale. Ha inoltre collaborato per molti anni con la nostra rivista sui temi di comportamento personale e organizzativo. Il suo ricordo e la stima per lei rimarranno sempre vivi in tutti noi.*

e contributi altrui.

L'opposto del manager intraprenditore è il maggiordomo, ruolo elegantissimo e importante anch'esso, che svolge funzioni indispensabili in certi ambiti del sociale. Maggiordomo è colui che ha un padrone o un capo e agisce secondo schemi precisi, operando affinché venga realizzato un modello definito da altri. La fantasia, per un maggiordomo, sarebbe un difetto imperdonabile, come pure l'utilizzo della discrezionalità, che gli è concessa solo in piccolissime dosi e in via eccezionale. Il mondo è popolato di maggiordomi (o aspiranti tali), e scarseggia di manager intraprenditori. Mentre il mondo va avanti grazie a loro».

Quale è il profilo di un intraprenditore?

«Il percorso alla *intraprenditorialità* credo si possa semplificare in quattro passaggi destinati a sviluppare:

il sapere è il bagaglio culturale che si ottiene a scuola e che continua con l'aggiornamento continuo nel lavoro;

il sapere fare è l'applicazione del sapere al lavoro specifico;

il far fare è la competenza manageriale, la delega, la fiducia nella squadra;

il far sapere è la capacità di dare valore e comunicare il proprio valore e quello della propria squadra e del lavoro svolto».

Qual è il percorso formativo di un intraprenditore?

«Abbiamo preparato e pubblicato un testo dal titolo: *Percorso di formazione intraprenditoriale*. È un po'

il nostro vangelo di riferimento perché alcuni temi/problemi di comportamento manageriale non sono cambiati nel tempo anche se vengono declinati con linguaggio situazionale e continuamente aggiornati: dalla motivazione al lavoro all'iniziativa e tenacia; dal pensiero positivo alla autorealizzazione; dalla relazione interpersonale alla negoziazione; dall'analisi alla diagnosi; dalla decisione alla realizzazione».

Quale è stato il valore aggiunto di questo investimento?

«Valutatelo voi! Questa impresa è passata in 50 anni da 2 milioni di Euro di fatturato ai 100 milioni del 2017 e nell'ultimo anno ha migliorato il fatturato (con un ottimo ritorno del ROI) del 12,5%».

L'ultima domanda può sembrare provocatoria per il lettore di questa rivista. È vero che nell'organigramma della sua Impresa non esiste la Direzione del Personale?

«Ebbene sì. Nella nostra Impresa non c'è mai stato un Direttore del Personale. Ho voluto da sempre che la responsabilità fosse diffusa e l'organizzazione orizzontale. Ogni Responsabile (da noi non li chiamiamo Capi) deve occuparsi a 360° dei suoi collaboratori. Cercare quelli che mancano, ruotare quelli non coerenti, stimolare il lavoro di squadra, scovare e premiare il gratuito che emerge in chi si appassiona al lavoro. In questo è affiancato da un team dedicato alla gestione, alla selezione e alla formazione delle Persone che ha come obiettivo quello di creare una organizzazione e una cultura tale in questa impresa, che possa durare nel tempo, oltre l'imprenditore».



L'IMPRESA LOCCIONI E I SUOI RICONOSCIMENTI

- 2017** • Bosch Supplier Award. Loccioni tra i 40 migliori fornitori al mondo su 40.000
- ADI DESIGN INDEX 2011-17: selezione migliori progetti di Design Italiano
- 2016** • Il MIUR riconosce Loccioni tra i Campioni dell'Alternanza Scuola-Lavoro
- 2015** • Enrico Loccioni è insignito della massima onorificenza di Cavaliere del Lavoro
- 2 KM DI FUTURO selezionato per Palazzo Italia come eccellenza Italiana ad EXPO2015
- GREAT PLACE TO WORK 2015 (2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007- 2014)
- 2013** • Premio Italiano Meccatronica 2013
- Finalista allo European Rail Congress 2013
- 2012** • Good Energy Awards 2012
- Premio internazionale Leonardo Da Vinci 2012
- 2010** • European Business Awards 2010-11 Ruban d'Honneur per l'innovazione e la corporate sustainability
- Premio solare europeo
- Premio Sviluppo Sostenibile 2010 Menzione Speciale
- Premio imprese per l'innovazione 2010
- Premio nazionale dell'innovazione 2010
- Grandesign Etico International Award 2010
- Premio top management 2010
- Premio impresa ambiente 2010_menzione speciale per la leaf community
- 2009** • Premio Label 2009
- Premio Orientagiovani per la Scienza e la Tecnologia 2009
- Premio Sviluppo Sostenibile 2009 Menzione Speciale
- 2008** • Premio Legambiente "Innovazione Amica Dell'ambiente" 2008
- Premio Imprenditore Olivettiano 2008
- Green Engineering Application Of The Year - National Instruments Austin Texas (2008)
- Migliori Fornitori Di Production Equipment - Magneti Marelli Powertrain (2008)
- Premio National Instruments "Migliore Applicazione Automotive Forum 2008"
- 2007** • Premio Ernst&Young Imprenditore dell'anno 2007 per "quality of life"
- 2003** • Vincitore Premio Impresa E Cultura 2003 (Bluzone)
- Riconoscimento Europeo per la Ricerca (Progetto Medea)

Soluzioni su misura
Nella pagina a fianco,
sistema di controllo
qualità per iniettori
auto: ogni soluzione
di collaudo è costruita
su misura per ciascun
cliente.