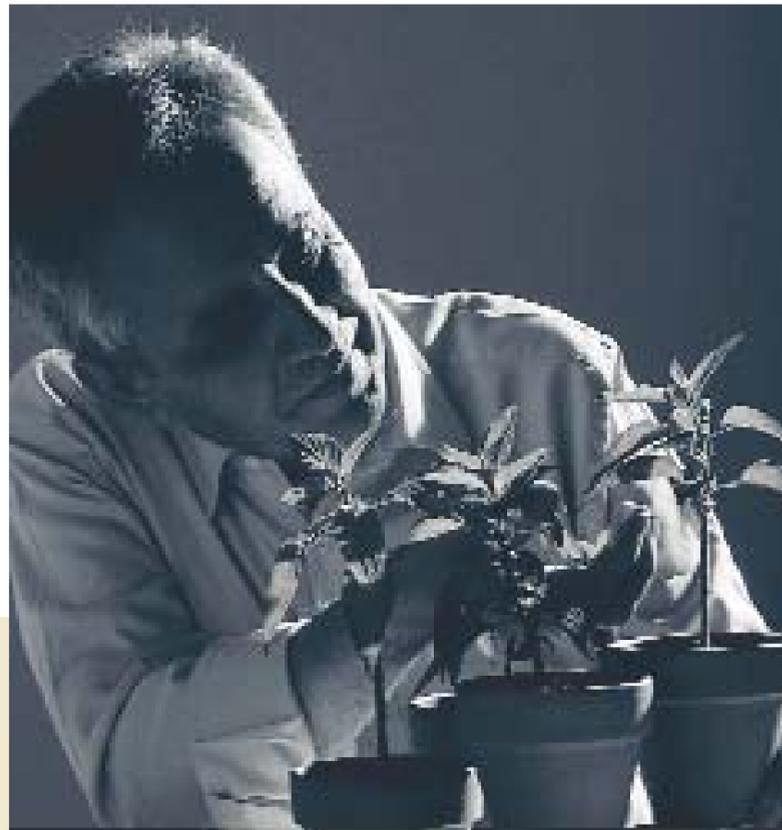


Una riflessione sulla capacità della media impresa di sviluppare e presidiare un "nocciolo duro" di competenze, riferibili in primo luogo alla gestione di processi di apprendimento, alla costruzione di reti della conoscenza, alla manovra di variabili soft dell'organizzazione in modo consapevole e proattivo. Il Gruppo Luccioni con sede nell'entroterra marchigiano è protagonista di uno sviluppo ininterrotto in nicchie di mercato ad elevata tecnologia ed offre l'occasione per approfondire alcune tra le più ricorrenti tematiche organizzative.



COMPETENZE ORGANIZZATIVE NELLA MEDIA IMPRESA: IL CASO LOCCIONI

LOCCIONI
OPEN VALUES

Nell'epoca comunemente definita di transizione verso il "postfordismo", gli studiosi di management si interrogano sull'attualità della posizione teorica riassunta dallo slogan "piccolo è bello". Divengono centrali le capacità della piccola e media impresa di padroneggiare efficacemente leve organizzative e di *personnel management*, così come lo sviluppo di processi cognitivi e relazionali. Indipendentemente dall'ambito dimensionale di appartenenza, appare cruciale il mantenimento di una coerenza dinamica tra visione imprenditoriale, strategia di business



di MARIACRISTINA BONTI
professore associato
di Organizzazione Aziendale
nella Facoltà di Economia
dell'Università di Pisa

e modello organizzativo. Ciò porterebbe a distinguere le imprese non già tra quelle piccole, caratterizzate da un'organizzazione "approssima-



di ENRICO CORI
professore associato
di Organizzazione Aziendale nella
Facoltà di Economia "Giorgio Fuà"
dell'Università Politecnica delle Marche

tiva", e quelle grandi evolute in tal senso, ma in funzione della capacità di muovere le leve organizzative a fattore di successo aziendale.

La riflessione sulle competenze organizzative della media impresa – individuate nell'insieme di conoscenze, capacità, sensibilità e consapevolezze relative all'intervento sulle variabili organizzative – rappresenta il filo conduttore nell'analisi del caso Luccioni.

Tali competenze sono indicate raramente dalla letteratura manageriale tra i punti di forza delle piccole e medie imprese. Spesso, inoltre, il loro emergere è considerato un fenomeno spontaneo e in certo senso soggetto ad una dinamica "quasi-casuale", anziché l'esito di consapevoli politiche organizzative (Padroni, 1993 e 1998). Del resto, l'ipotesi ormai ricorrente della *convergenza* dei modelli organizzativi (Sabel, 1989; Regini, Sabel, 1989), apre seri interrogativi sulla reale presenza, nelle imprese "minori", di competenze tali da consentire l'acquisizione dei punti di forza della grande azienda, a causa di un'insufficiente sensibilità organizzativa e di visioni talvolta poco lungimiranti, che tendono a privilegiare la considerazione di aspetti economico-finanziari rispetto a quelli organizzativi. Anche l'enfasi sulla centralità della persona, ormai appartenente ad un repertorio consolidato tanto nella letteratura manageriale e organizzativa, quanto nella comunicazione aziendale indirizzata agli *stakeholders*, viene troppo spesso sottolineata – forse sarebbe più corretto dire ostentata – senza che ad essa corrispondano logiche organizzative coerenti.

Il caso Luccioni, caratterizzato da straordinaria ricchezza e significatività di spunti di riflessione offerti da un "modello" organizzativo che appare nitidamente prefigurato fin dalla nascita, è da considerarsi esemplare sotto molteplici punti di vista, riconducibili in primo luogo proprio al tema delle competenze organizzative. Un'elevata capacità di mettere a fuoco e perseguire con coerenza i punti di forza organizzativi tipici della gran-



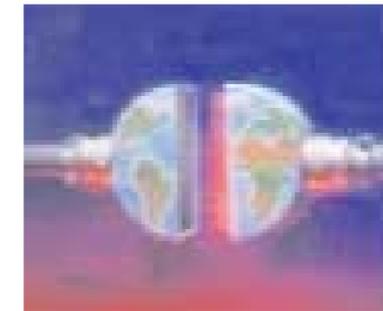
de azienda – senza tuttavia perdere di vista i vantaggi della piccola dimensione – si coniuga con la consapevolezza delle possibilità insite nella manovra delle leve organizzative. Orientamenti e pratiche organizzative sembrano realmente indirizzate allo sviluppo delle risorse umane. In maniera affatto originale, i concetti di centralità e valorizzazione delle persone si saldano con la prospettiva dello sviluppo imprenditoriale e socio-culturale del territorio. L'azione organizzativa, che si spinge sovente oltre i confini del gruppo, è caratterizzata dal bilanciamento tra aspetti di progettazione dell'assetto e gestione degli *intangibles* organizzativi, e su una non co-

Il Gruppo Luccioni ama definirsi una "sartoria tecnologica" che opera in sinergia con Università e Centri di Ricerca nello sviluppo e realizzazione di sistemi "chiavi in mano", ad alto contenuto tecnologico, per l'Industria, i Servizi e la Pubblica Amministrazione.

mune capacità di attivare e mantenere relazioni "a valore aggiunto". La posizione "baricentrica" tra la grande impresa e la dimensione artigiana; l'appartenenza ad un territorio a forte vocazione imprenditoriale, ma in cui la sensibilità verso i temi dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane stenta a trovare piena cittadinanza; infine la piena identificazione con la cultura del territorio e con il "modello marchigiano" di sviluppo fanno del Gruppo Luccioni un caso rappresentativo delle possibilità e dei limiti incontrati dalla media impresa nel fronteggiare le attuali sfide competitive.

Dall'artigiano al gruppo industriale

La vicenda imprenditoriale di Enrico Luccioni ha inizio negli anni '70 nell'entroterra marchigiano, precisamente nella media valle dell'Esino, non lontana da Fabriano, cuore industriale delle Marche. In quel periodo l'economia della regione è contrassegnata da intensi processi di trasformazione che, da lì a pochi anni, determi-



neranno il definitivo passaggio da territorio a prevalente vocazione agricola a regione tra le più industrializzate. Dall'originario laboratorio artigianale, specializzato nella realizzazione di impianti elettrici ad uso industriale, nel 1971 nasce General Impianti, la prima azienda di quello che da lì a pochi anni diventerà il Gruppo Luccioni. Ciò che fin da subito caratterizza General Impianti, come in seguito AEA e le altre imprese del gruppo, è la scelta di collocarsi in nicchie di mercato, con il preciso intento di diventarne leader. Consapevole del proprio potenziale competitivo, dei punti di debolezza e di forza del gruppo, a partire dagli anni novanta Enrico Luccioni dosa sapientemente il ricorso a strategie di crescita per linee interne e per linee esterne attraverso l'instaurarsi di relazioni cooperative. L'obiettivo è quello di continuare a sviluppare internamente la propria competenza distintiva, mantenendo al tempo stesso l'accesso a capacità complementari necessarie al rafforzamento del-

Le competenze tecniche distintive del Gruppo Luccioni:

- misure e controllo qualità
- automazione dei processi
- infrastrutture e reti di telecomunicazione
- service e strumenti di analisi e misura delle prestazioni
- soluzioni per risparmio energetico.

la propria posizione competitiva. Dopo il "giro di boa" del nuovo millennio la struttura produttiva del Gruppo Luccioni si presenta articolata in otto *aree di business* (i cosiddetti *atelier tecnologici*), attualmente operanti in una quindicina di settori merceologici. A seconda dei casi, esse già vantano o perse-

COMPETENZE ORGANIZZATIVE NELLA MEDIA IMPRESA: IL CASO LOCCIONI

guono con tenacia una posizione di leadership nei rispettivi mercati, grazie al presidio e al consolidamento di quattro competenze tecniche distintive: misura e controllo qualità, automazione dei processi industriali, creazione delle infrastrutture di reti di telecomunicazioni, gestione di qualsiasi intervento su strumenti di analisi e misura delle prestazioni.

Come un *atelier* di moda ogni team studia le esigenze dei clienti anticipandone i bisogni e creando tendenze, così le società del gruppo sono impegnate nella ricerca di soluzioni tecnologicamente avanzate e perfettamente rispondenti alle esigenze del singolo cliente, senza mai perdere di vista obiettivi di miglioramento della qualità, del comfort, della sicurezza in casa, in auto, al lavoro, all'aperto.

Imprese del gruppo

1974 General Impianti: opera nel campo delle telecomunicazioni e dell'impiantistica, nel monitoraggio ambientale, nell'automazione industriale; progetta e produce, inoltre, componenti standard e integrati per il collaudo. Aree di business presidiano le suddette attività: Automazione, ICT, Ambiente.

1980 AEA è impegnata in attività di progettazione e sviluppo di sistemi automatici di collaudo e controllo qualità per i settori dell'industria degli elettrodomestici, dell'auto, dei laboratori di qualità e degli integratori di sistemi; tali attività sono sviluppate all'interno di due aree di business (Automotive e Casa).

1990 Summa: si occupa di sviluppo, formazione, ricerca e progetti per le altre imprese del Gruppo.

2005 Rhea sviluppa tecnologie per il settore biomedicale, avvalendosi dell'esperienza produttiva di AEA.

2005 Blu Solutions è attiva nel business dell'ispezione acustica per serbatoi GPL.

Pur nella diversità dei progetti e delle produzioni realizzate appare sensato parlare di una missione condivisa per le società del gruppo, individuabile nella creazione di valore per il cliente attraverso il miglioramento dei suoi processi e l'incremento della qualità dei suoi prodotti (*"non fabbrichiamo prodotti, ma progettiamo e vendiamo soluzioni per migliorare i processi aziendali"*⁽¹⁾). Il perseguimento di tale obiettivo di fondo avviene fornendo ai clienti soluzioni personalizzate "chiavi in mano", in una logica associabile a quella di una sartoria che "confeziona abiti su misura" per il cliente.

Un'organizzazione di-vertente

La dinamica organizzativa interna del Gruppo Loccioni difficilmente può essere interpretata come mero adattamento alle condizioni ambientali, tecnologiche e produttive. L'evoluzione della struttura, così come successivi adattamenti nell'organizzazione del lavoro, sembrano piuttosto il risultato di processi di apprendimento e di una costante tensione al miglioramento. Il voler sempre e comunque "rimettersi in discussione" è probabilmente all'origine di cambiamenti anticipatori e proattivi (Compagno, 1997; Consiglio, 2000), che talvolta sortiscono effetti di "spiazzamento" della concorrenza. Non meno decisiva in tal senso sembra essere l'incessante ri-

cerca di *condizioni culturali e organizzative* in grado di incentivare una diffusa capacità di immaginare le cose da fare e le relazioni da tessere.

Nel loro divenire, le scelte strutturali appaiono come risultato di una ricerca graduale della "migliore" trasmissione ed incorporazione, in una particolare architettura organizzativa, dei valori e della visione imprenditoriale. Questi ruotano intorno a due principali e interrelati pilastri: *l'idea di relazione e la capacità di proiezione futura di ciascun individuo*.



Un momento di pausa dei collaboratori

Il Gruppo Loccioni in cifre

- 250 collaboratori
- 60% diplomati
- 40% laureati
- 32 anni età media
- 40 milioni di fatturato consolidato
- 40 Paesi di esportazione
- 4% del fatturato investito in Ricerca e Sviluppo
- 11 brevetti su progetti di ricerca
- 7% del costo del personale dedicato alla formazione
- 8000 ore di formazione annue
- 1000 studenti ospitati in orientamento ogni anno
- 4 reti
- BEST WORKPLACES ITALIA 2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007
- VINCITORE PREMIO IMPRESA E CULTURA 2003 (BLUZONE)
- RICONOSCIMENTO EUROPEO PER LA RICERCA (PROGETTO MEDEA)
- finalista al premio SODALITAS 2005 nella categoria "processi interni aziendali di Responsabilità Sociale".

I processi di selezione e formazione, intenzionalmente rivolti a valorizzare al massimo il potenziale di abilità, competenza, privilegiano logiche di *greenfield* e di vicinanza territoriale-culturale, da un lato per non subire condizionamenti generati da precedenti *imprinting* e processi di apprendimento, dall'altro per trarre vantaggio da un comune "vedere, pensare e sentire" nell'ambito della medesima comunità sociale di appartenenza.

I caratteri dell'organizzazione del lavoro sono sintetizzabili nell'idea di *organizzazione di-vertente*: si gioca volutamente sull'ambiguità del concetto, recuperandone il significato originario, senza rifiutare quello di senso comune. Adottare uno stile di gestione *di-vertente* assume un doppio significato: da un lato essere consapevoli che la qualità dell'ambiente di lavoro può portare le persone a provare quasi un senso di divertimento nel lavorare, a non sentire il peso di un lavoro impegnativo sul piano intellettuale prima che manuale; dall'altro essere aperti al cambiamento, alla sperimentazione, forse anche all'immaginazione, in tutte le attività svolte quotidianamente, anche in quelle che il pensiero "razionale" vorrebbe assoggettate a regolarità, a routine immutabili.

L'impegno nella completa realizzazione delle potenzialità individuali si spinge addirittura a promuovere e sostenere l'attitudine all'imprenditorialità, favorendo processi di *spin off* nella logica degli incubatoi d'impresa. La prefigurazione di un sentimento di sviluppo individuale *attraverso* l'azienda, non delimitato dall'esperienza come dipendenti del gruppo, è sicuramente uno degli aspetti più originali del rapporto con le persone. Nella visione imprenditoriale, dunque, lo sviluppo individuale e quello del territorio di appartenenza non sono il prodotto di due

Il modello a rete e l'innovazione sono alla base del successo del Gruppo: rete con il territorio ed innovazione a 360°: innovazione tecnologica e nella gestione dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori.

distinti piani d'azione, ma risultano iscritti in una stessa logica e rispondono agli stessi principi ispiratori.

L'idea di un *continuum* tra la figura di intraprenditore e quella di imprenditore sembra derivare dalla convinzione dell'imprenditore che nei modelli organizzativi emergenti non vi possa essere una reale frattura tra la condizione di lavoro subordinato e quella di lavoro autonomo.

L'elaborazione di un percorso di sviluppo individuale così articolato e la predisposizione di strumenti *ad hoc* per sostenerlo nelle varie fasi si traducono in competenza distintiva, come parte di un più ampio disegno strategico, finalizzato a fronteggiare, in maniera indiretta, la "naturale" difficoltà delle aziende di minori dimensioni nel trattenere le persone di maggior talento. La consapevolezza di non poter superare completamente tale difficoltà induce il Gruppo Loccioni a "spostare il confine" sul quale presidiare le competenze di cui ha bisogno: ciò può significare il mantenimento di un rapporto fiduciario con

"La complessa architettura reticolare costruita dal Gruppo Loccioni autorizza a parlare di una vera e propria visione del network come motore dello sviluppo"

le persone che lasciano il gruppo o l'attivazione di relazioni altre categorie di con soggetti (imprenditori, manager, tecnici, ricercatori...).

Tale politica sembra condurre ad una riformulazione del concetto di *retention*, riferito alle risorse umane. Normalmente il tentativo di fidelizzazione del dipendente implica la predisposizione e l'attuazione di politiche e strumenti di gestione idonei a trattenere i "talenti". Questo vale, in prima battuta, anche per Loccioni; tuttavia, nei casi in cui non è possibile convincere il dipendente a rimanere, la fidelizzazione è interpretata come mantenimento di una relazione stabile con la persona, ispirata alla fiducia reciproca, autonoma rispetto alla natura che il rapporto di lavoro assume nel tempo.

Il traguardo della fidelizzazione si scinde, in un certo senso, da quello del-

LE RETI

Nexus: rete plurisettoriale e senza fini di business per accrescere la cultura di impresa

Netpeople: rete per integrare le competenze ed il Know-how di imprese della stessa filiera produttiva

Crossworlds: rete per il trasferimento del know-how tecnologico dell'automotive verso altri settori

Innovheating: rete per integrare le conoscenze nell'ambito termotecnico

la *retention*. Se riuscire a trattenere i dipendenti, a coinvolgerli in un progetto aziendale di lungo periodo è coerente con la logica del *controllo* sulle risorse, mantenere una relazione solida e duratura con gli ex dipendenti è coerente con l'obiettivo dell'accesso alle risorse.

La logica dell'accesso a persone e competenze (Rifkin, 2000), altamente desiderabile per un'impresa impegnata nel presidio della frontiera tecnologica, non è perseguita solo nei confronti degli ex collaboratori del gruppo. Ogni relazione o rete di relazioni è in certo senso finalizzata al medesimo obiettivo: è così nel rapporto di partnership con i propri *key-clients* (Merloni, Bosch, Siemens...); nella collaborazione con università e centri di ricerca; nelle relazioni con i partner delle reti di filiera e intersettoriali.

Nel perseguimento della strategia dell'accesso, la formazione assume valenza strategica: propagando a macchia d'olio i valori di riferimento del gruppo, essa contribuisce ad aumentare la probabilità che altri soggetti siano disponibili a condividere la



conoscenza esistente, ad impegnarsi in progetti comuni di sviluppo del sistema imprenditoriale territoriale. Accanto alle numerose attività formative strutturate in cui sono massicciamente coinvolti i collaboratori del gruppo, nel tempo si sviluppano altre forme, meno visibili e non di-

(1) Tale affermazione, tratta dall'intervista a Enrico Loccioni apparsa su *Il Sole-24 Ore* dell'11 marzo 2005, sintetizza bene la "filosofia" produttiva del gruppo.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE NELLA MEDIA IMPRESA: IL CASO LOCCIONI

chiarate, che insieme a competenze gestionali e organizzative, contribuiscono a diffondere e consolidare valori condivisi. Tra queste spiccano gli incontri (formazione "in pillole") nell'ambito di Nexus, la rete di imprenditori promossa e sviluppata da Enrico Loccioni, significativi non tanto per i contenuti o le metodologie, che pure talvolta assumono carattere di originalità, quanto per l'idea stessa di promuovere e organizzare formazione per altri imprenditori, con i quali non si stabiliscono, se non in via eccezionale, rapporti commerciali, ma "solo" legami valoriali e di appartenenza al territorio. Unita a quella a sostegno degli spin off aziendali, la formazione imprenditoriale rappresenta un importante tassello delle politiche di responsabilità sociale del gruppo, che così assume un ruolo quasi-istituzionale.

L'“immateriale tangibile”:
i valori e la cultura organizzativa
Tra i fattori che concorrono a "distinguere" il Gruppo Loccioni spicca l'attenzione rivolta alla gestione delle cosiddette risorse immateriali, vera e propria competenza distintiva aziendale. La sensibilità per il ruolo dei fattori intangibili, non scontata neppure presso aziende di maggiori dimensioni, dimostra la profonda consa-

I valori di riferimento

Il Territorio: la "tigna", la volontà, la parsimonia, il senso della misura

Il Lavoro: l'attenzione agli sprechi, lo scambio di conoscenze, il fare ciò che serve, il risparmio

La famiglia: la solidarietà, la responsabilità del capofamiglia

pevolezza del gruppo marchigiano delle basi sulle quali poggia e si alimenta il vantaggio competitivo. Non sembra così lontana dalla realtà l'immagine del Gruppo Loccioni come complesso di valori che si fanno

azienda. L'idea di fondo è che sono i valori a sospingere le azioni, in quanto solo valori condivisi sono in grado di fornire un linguaggio comune e guidare l'impresa nella costante interazione col mercato.

I valori di riferimento, da difendere, sostenere ma anche rafforzare con contenuti innovativi sono anzitutto quelli del territorio (la "tigna", la volontà, la parsimonia, il senso della misura), del lavoro (l'attenzione agli sprechi, lo scambio di conoscenze, il fare ciò che serve, il risparmio), della famiglia (la solidarietà, la responsabilità del capofamiglia).

La continuità dei valori dal mondo agricolo a quello industriale genera un forte senso di appartenenza e la esplicita volontà di "vivere" il territorio. Come in un circolo virtuoso ciò che la terra genera (le persone) l'impresa impegna e valorizza (in relazione alla produzione di conoscenze) per mettere nuovamente a disposizione del territorio i frutti della mente (le idee e il network di relazioni).

Il gruppo evolve e va oltre i suoi manufatti e i suoi stessi confini fisici, senza per questo perdere il valore culturale e la peculiarità dell'*humus* dal quale proviene; diviene palestra formativa per il miglioramento continuo e vettore di fattori intangibili. Rimanere ancorati ai valori della tradizione non significa però rinunciare alla modernità. Anzi modernità e tradizione, radicamento nel passato e proiezione verso il futuro si fondono in una sinergia unica nel suo genere, offrendo un'interpretazione del tutto particolare del senso di responsabilità etico dell'impresa, del suo ruolo sociale. L'insieme dei valori colloca al primo posto il rispetto per ogni persona, sia essa un collaboratore, un cliente, un fornitore, o un qualsiasi altro interlocutore. Un rapporto ispirato al principio-valore della fiducia è la base su cui si intesse la relazione interpersonale, a prescindere dalla ragione più specifica per cui questa è stabilita, dalla sua continuità, assiduità ed intensità.

Dalla centralità della persona e dalla fiducia discendono poi tutti gli altri fondamentali credo: trasparenza nella comunicazione, ascolto, flessibilità e adattabilità, innovazione, iniziativa e intelligenza, energia e volontà. Sensibilità che si intrecciano con la capacità dell'imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori, di fare da catalizzatori e generatori di stimoli, iniziative, sfide sempre nuove.

Il comportamento imprenditoriale agisce da costante rinforzo dei valori condivisi mediante una *leadership* costantemente volta ad aiutare i propri collaboratori ad "andare oltre il singolo albero, per cercare di vedere o di immaginare la foresta, a creare un clima di fi-

ALCUNI PROGETTI SUI COLLABORATORI

AVVIA L'IMPRESA: nasce dalla cultura positiva dello spin off, con l'obiettivo di comunicare a tutti i collaboratori l'opportunità di intraprendere un'attività autonoma con un supporto iniziale globale

COGLI IL BUSINESS: progetto atto a valorizzare i nostri collaboratori più meritevoli dandogli la possibilità di continuare a lavorare nel Gruppo pur provando la responsabilità e l'ebbrezza di essere imprenditori

GLJR Gruppo Loccioni Job Rotation: la possibilità di ruotare le proprie attività all'interno del Gruppo in un'ottica di crescita e soddisfazione personale

ducia e collaborazione, ad instaurare rapporti personali "alla pari", a costruire un rapporto in cui l'azienda chiede molto ma, allo stesso tempo, offre molto.

Aziende e persone in rete: le competenze di network design

In termini di assetto istituzionale lo sviluppo del Gruppo Loccioni appare riconducibile ad una crescita "per gemmazione" di nuove unità a partire da quella fondata originariamente, percorso recentemente sfociato nella formalizzazione della struttura di gruppo. In termini organizzativi, tuttavia, le vicende societarie succedutesi nel tempo incidono poco o nulla sulla natura delle relazioni interne e con l'esterno: da sempre, infat-



ti, il collante che tiene unite le singole aziende è rappresentato da una visione condivisa del business e dall'esistenza di un nucleo di valori e principi di riferimento comuni.

L'elemento decisivo che fin dall'inizio orienta Enrico Loccioni a replicare la formula della piccola impresa, giuridicamente autonoma, inserita in un gruppo sembra essere la volontà di creare nuovi ambienti per nuovi business, ossia di predisporre dei contesti organizzativi tagliati su misura per altrettante combinazioni tecnologia-prodotto-mercato (è questo il caso della nascita di AEA) o per particolari tipologie di attività (è il caso di Summa).

Se il gruppo è assimilabile ad una sorta di "rete interna", nella quale il collante organizzativo prevale sui legami formali-istituzionali, l'insieme dei rapporti intessuti nel tempo con l'esterno viene ben presto ad assumere i connotati di una molteplicità di reti, di varia natura ed intensità.

Il concetto di *reti concentriche* appare appropriato per descrivere un "universo" di cui il Gruppo Loccioni rappresenta l'impresa focale: l'anello interno è costituito dalle aziende del gruppo (General Impianti, AEA, Summa), su un secondo anello possiamo collocare gli spin off "ospitati" nella sede del gruppo (Rhea, Blu Solutions), su un terzo anello si posizionano le reti esterne formalmente costituite (Nexus,

NetPeople, Crossworlds, Innovheating), su un quarto anello, infine, troviamo quegli insiemi di relazioni che, pur caratterizzati da minore continuità e stabilità nel tempo, sono ugualmente critici nel supportare lo sviluppo del gruppo (rapporti con i fornitori, con scuole e università, partnership tecnologiche, amici del Gruppo Loccioni...).

La complessa architettura reticolare costruita dal Gruppo Loccioni autorizza a parlare di una vera e propria visione del network come *motore dello sviluppo*. La logica di rete, in altre parole, rappresenterebbe la chiave di volta di un modello organizzativo in grado di sostenere lo sviluppo e il successo del gruppo stesso.

Nella visione imprenditoriale, l'idea di rete parte sempre dalla persona: ogni collaboratore del gruppo è visto potenzialmente come un costruttore di reti (*"prima che essere un'azienda a rete è importante che i nostri collaboratori siano persone-a-rete"*).

Il processo di formazione di assetti reticolari appare dunque come il risultato dell'intrecciarsi di processi *top down e bottom up*. Sembra questo l'obiettivo non dichiarato di Enrico Loccioni: diffondere il proprio modo di intendere le relazioni interpersonali e la consapevolezza dei ritorni, anche economici, dell'operare secondo una logica di rete. Partire dall'idea di "persona a rete" e trasmettere il "valore della rete" ai propri collaboratori e partner rappresenta allora un fondamentale viatico per indurre la costituzione di nuove reti, così come un potente antidoto per prevenire eccessivi livelli di chiusura di quelle esistenti.

Nel complesso intreccio di relazioni organizzative ed interorganizzative, se si eccettua l'insieme delle relazioni con i subfornitori locali, la posizione di impresa focale riconosciuta di fatto al gruppo marchigiano nei network non deriva da un posizionamento "strategico" lungo la catena del valore, né dall'esercizio di un controllo, anche di tipo non proprietario. In particolare all'origine di tale posi-

zione sembra esserci sia una chiara visione delle potenzialità del network, sia il possesso di capacità progettuali e di coordinamento; ma soprattutto la volontà di costruire e coltivare relazioni *trust based* indipendentemente dall'orizzonte temporale in cui collocare possibili "ritorni" di natura economica. Le competenze di *network design* assurgono così ad elemento qualificante dello sviluppo aziendale.

La scelta dei partner "giusti", unita a capacità di governo delle relazioni, si consolidano progressivamente in un circolo virtuoso nel quale il successo delle prime esperienze di network facilita lo sviluppo di successive iniziative, consentendo tra l'altro di gestire un complesso intreccio di flussi informativi, orientati ora all'accesso, ora al trasferimento, ora alla coproduzione di conoscenza.



Progetto del futuro
Polo delle Idee attualmente
in costruzione

Se la letteratura manageriale attribuisce *in primis* alla grande impresa la capacità di dar vita a reti interorganizzative, il caso Loccioni evidenzia una capacità di incidenza sullo sviluppo di imprenditorialità locale da parte di un gruppo che, complessivamente, non va oltre la media dimensione. La dinamica favorita dal Gruppo Loccioni non si presenta mai, tuttavia, sotto forma di vincoli o condizionamenti espliciti all'autonomia delle singole imprese. ►



COMPETENZE ORGANIZZATIVE NELLA MEDIA IMPRESA: IL CASO LOCCIONI

Un'influenza così rilevante sulla dinamica evolutiva del contesto produttivo non può essere spiegata, semplicisticamente, in una logica *potere-dipendenza*: questa mostra di non avere sufficiente capacità esplicativa soprattutto se ci limitiamo a considerare come basi del potere la superiorità tecnologica, la forza finanziaria o l'articolazione della struttura manageriale.

Sembra più convincente l'ipotesi che il presidio delle variabili intangibili dell'organizzazione, così come l'idea che principi e criteri organizzativi informino non solo le modalità di organizzazione del lavoro all'interno, ma anche

Progetti Bluzone

- Stage su progetto
- Classe Virtuale
- Scuolaorienta
- English Camp
- Laboratorio di Business Marketing
- Master Laureati
- Master Diplomati

e soprattutto la trama delle relazioni con soggetti esterni, abbiano come naturale conseguenza l'azione al di fuori dei confini del gruppo. L'impatto dell'azione sul territorio sarebbe in altre parole spiegabile con una manovra consapevole delle leve organizzative e con una *superiorità organizzativa* che il gruppo matura e consolida nel tempo.

Una strategia organizzativa consapevole

All'osservatore del "fenomeno" Loccioni si prospetta un quadro molto diverso da quello tratteggiato, dalla letteratura prevalente sulla piccola impresa. La figura emergente di "imprenditore post-moderno" (Padroni, 2000), orientato a ricercare flessibilità di sistema e forme originali di intraprenditorialità, sembra essere "cucita su misura" per Enrico Loccioni e per le sue imprese, veri e propri "laboratori del futuro".

Se la componente emergente sembra prevalere nelle strategie produt-

BLUZONE

BLUZONE è la zona, sia fisica che metaforica, che nel Gruppo Loccioni, rappresenta l'interfaccia tra il Mondo Scuola e il Lavoro, per progettare insieme il futuro. L'allestimento di questa "palestra formativa" permette infatti agli studenti di affacciarsi al mondo del lavoro prima di terminare gli studi, mettendoli alla prova su progetti specifici. Questo significa aiutarli a conoscere, formarsi e poi scegliere l'area in cui iniziare un percorso di crescita professionale.

PREMIO IMPRESA E CULTURA 2003



Studenti in visita alla Bluzone

R&D 2006

- 11 Brevetti
- 9 nuove applicazioni negli ultimi 3 anni
- 7 Progetti di Ricerca con Università
- 5 progetti con clienti, fornitori e concorrenti
- 4 laboratori di ricerca
- 4% del fatturato investito in ricerca

tive e commerciali, e in ciò il Gruppo Loccioni non si discosterebbe più di tanto dal comportamento generalmente attribuito alle imprese "minori", la dinamica stessa relativa alle combinazioni prodotto/mercato consente di individuare quello che riteniamo essere un reale punto di forza e al tempo stesso un tratto di originalità del gruppo marchigiano.

Le condizioni da cui scaturiscono scelte produttive e commerciali, non sempre intelleggibili secondo i tradizionali canoni della strategia aziendale, altro non sarebbero che elementi fondanti di una *strategia organizzativa* che vede prevalere gli elementi deliberati e consapevoli su quelli emergenti. In questo, fondamentalmente, l'esperienza del gruppo marchigiano sembra smentire la diffusa "raccomandazione" a procedere gradualmente verso l'elaborazione di precisi indirizzi strategici bilanciando al tempo stesso capacità imprenditoriali e manageriali in capo al fondatore dell'azienda.

A determinate condizioni, quello intrapreso dal gruppo marchigiano può rappresentare un percorso virtuoso per le piccole aziende che percepiscono con sufficiente chiarezza l'obiettivo dello sviluppo. In altre parole, alla strutturazione delle scelte strategiche si antepone una più chiara visione del "modello" organizzativo che si vuole perseguire, per la sua capacità di condizionare,

anche pesantemente, le scelte produttive e commerciali.

L'esperienza considerata suggerisce inoltre come lo sviluppo e il presidio di competenze organizzative, nel significato attribuito inizialmente a questo termine, possa sostenere un vantaggio competitivo durevole, ovviamente in presenza di condizioni ambientali e di mercato favorevoli.

In questo senso, il grado di maturità nel "manovrare" le leve organizzative sia internamente che oltre i "confini" aziendali, assurge a competenza distintiva. Come tale, non può essere ignorato da quelle imprese che, pur piccole se misurate con i tradizionali parametri quantitativi, sono costantemente protese verso il futuro e non rinunciano a "pensare in grande". □