

# **Landi Renzo S.p.A.**

*Sede:* Corte Tegge, Cavriago (Re) - Via Nobel, 2  
[www.landi.it](http://www.landi.it)

*A cura della Direzione Generale di Landi Renzo S.p.A.*

## **Landi Renzo S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1987

*Sede:* Corte Tegge, Cavriago (Re)

*Attività:* produzione di componenti e sistemi per l'alimentazione di autoveicoli a GPL e metano

*Stabilimenti in Italia:* Cavriago (Re)

*Stabilimenti all'estero:* Espirito Santo (BR); Beijing (CN); Utrecht (NL); Warszawa (PL); Karachi (PK); Tehran (IR)

*Azionariato:* Famiglia Landi (59%)

*Fatturato:* 164 milioni di euro nel 2007

*Numero dipendenti:* 453 nel 2007



**LANDIRENZO®**

## 1. Dalle origini alla quotazione in Borsa

### 1.1 Origini delle attività imprenditoriali della famiglia fondatrice

Renzo Landi, non poteva che nascere in Emilia, quel ventre tecnologico che ha dato i natali a piloti, ingegneri, meccanici e ad imprenditori con il motore nel petto e la passione per alimentarlo. Nacque nel Comune di Cadelbosco di Sopra, Reggio Emilia, nel 1922, nono di dieci fratelli. Fin da ragazzo dimostrò di avere una forte vocazione a costruire nuove apparecchiature per le macchine e ad effettuare esperimenti su motori ed automobili.

Renzo concretizzò questa passione a 17 anni, in qualità di operaio apprendista nella ditta Landi, fondata nel 1939 dal fratello Medardo e specializzata nella produzione dei primi sistemi di alimentazione a metano.

Nel '54 decise di mettersi in proprio, fondando le “Officine Meccaniche Renzo Landi”. Come molti suoi coetanei a quei tempi, di giorno lavorava e di sera studiava nuovi progetti.

Il metano venne utilizzato in Italia, come combustibile per autotrazione, sin dagli anni '30, quando la politica dell'autarchia spinse la tecnologia nazionale del momento a cercare nuove soluzioni per l'utilizzo di carburanti alternativi, come il gasogeno ed il gas naturale.

Il contesto economico di quegli anni in Emilia era favorevole all'impiego del gas per autotrazione: la scoperta del metano a Cortemaggiore aveva infatti aperto, già a partire dalla fine degli anni '40, nuove prospettive nell'impiego di questo combustibile.

Nel dopoguerra la rete del metano per auto seguì sviluppi e recessioni dipendenti dalle evoluzioni tecniche e dalle crisi degli altri carburanti, ricevendo una grossa spinta dalla crisi del petrolio del 1973 e poi dall'abolizione del superbollo per le auto a metano catalitiche nel 1997 (superbollo che era stato introdotto a metà degli anni '80).

Verso la fine degli anni '50, con l'estensione della rete di metanodotti e quindi della rete distributiva anche per il GPL, diventò più semplice reperire questo carburante e presto aumentarono anche gli utilizzatori. In quegli anni furono soprattutto i furgoni da trasporto a richiedere la maggior parte di interventi. Da quel momento, la rete di stazioni di servizio GPL si sviluppò in modo più omogeneo sul territorio nazionale rispetto a quella delle stazioni a metano, presenti in modo significativo solo in alcune aree e vincolate a ragioni normative: ancora oggi l'Italia è l'unico Paese nell'UE nel quale non esiste il *self-service*, 24 ore su 24, per il metano e dove esso è venduto in centri dedicati, e non nel *multifuel*. Il

metano deve essere fornito alla presenza di un operatore autorizzato, cosa che non avviene nei normali distributori insieme agli altri tipi di combustibili.

### *1.2 L'ideazione del principale prodotto*

A Renzo Landi non mancava la vena creativa, portandolo a concepire e produrre nuovi sistemi di alimentazione a metano. Verso la fine degli anni '50 applicò le sue innovazioni anche ai sistemi per l'alimentazione a GPL.

In quegli anni tutto il processo produttivo era ovviamente interno. Si partiva da modelli in legno, si proseguiva con fusioni in terra, sino a sviluppare i prototipi di riduttori di pressione e di tutti gli altri componenti. Officine Meccaniche Renzo Landi era a quel tempo l'unica azienda a costruire miscelatori specifici per ogni tipo di mezzo e ad effettuare le registrazioni direttamente sulle singole macchine.

### *1.3 Anni '60 e '70: dalle prime attività di export a Landi Renzo s.r.l.*

All'inizio degli anni '60 l'azienda disponeva già di una gamma completa di apparecchiature per la conversione degli autoveicoli a GPL e a metano presenti sul mercato, oltre a conoscenze tecniche d'avanguardia. Iniziò così l'attività di vendita a clienti installatori e la formazione di una vera e propria rete commerciale con rappresentanti che arrivarono a coprire tutto il territorio italiano.

Con gli anni '60 in Landi si fece strada anche una nuova ambizione, quella di esportare i propri prodotti: Olanda e Belgio in Europa, Giappone e India in Asia furono le prime esperienze in tal senso.

Come detto, Renzo Landi era dotato di creatività, ma anche di lungimiranza. A cavallo tra gli anni '60 e '70, in largo anticipo sui tempi attuali, egli enfatizzava il minor impatto ambientale di GPL e metano rispetto ai carburanti tradizionali e lo faceva sia di persona che sui cataloghi della propria azienda. Oggi verificiamo quanto in ciò fosse un assoluto precursore.

La rapida espansione dell'attività comportò altresì la necessità di una riorganizzazione in grado di garantire una maggiore flessibilità produttiva ed una più elevata competitività, tramite la focalizzazione sulla parte del processo a più elevato valore aggiunto. A tal fine, parte della produzione dei sistemi di alimentazione fu affidata a società esterne, mantenendo all'interno l'attività di ricerca e sviluppo, la logistica e la distribuzione. Nel '68 venne immesso sul mercato l'innovativo riduttore di pressione RENZOMATIC, grazie al quale ebbe inizio una rapidissima crescita delle vendite sia in Italia che nei mercati esteri.

Nel 1972 l'azienda si trasferì in una nuova sede, essendo cresciuta dai 10 dipendenti degli anni '50 ai 60 di allora.

Successivamente alla prematura scomparsa del fondatore nel 1977, la famiglia Landi proseguì l'attività intrapresa da Officine Meccaniche Renzo Landi, costituendo, nel 1978, Landi Renzo s.r.l.

La scelta di anteporre il cognome del fondatore nella nuova ragione sociale fu dettata dall'esigenza di rendere il cognome stesso un elemento distintivo e maggiormente caratterizzante.

#### *1.4 Anni '80: Landi Renzo S.p.A.*

La società confermò la vocazione verso la ricerca e lo sviluppo, lanciando sul mercato nei primi anni '80 una serie di prodotti innovativi. In particolare, venne sviluppato e prodotto un riduttore di pressione a metano con regolazione elettronica, denominato TN1, che consentì di migliorare diverse problematiche allora comuni, quali il mantenimento del minimo dei giri motore ed il passaggio tra minimo e massimo. Fu una vera e propria innovazione sul mercato, divenendo uno *standard* di riferimento in termini di sicurezza.

Anche la rete distributiva venne riorganizzata. Landi Renzo decise infatti di vendere i propri sistemi principalmente a rivenditori e non esclusivamente ad installatori esterni. L'inserimento di una tale figura intermedia tra la società e gli installatori rappresentò una rivoluzione del sistema distributivo adottato sino ad allora e consentì a Landi Renzo di ridurre la dispersione della rete commerciale e di concentrarsi sull'espansione del proprio *business*.

Avendo ormai riscontrato negli anni i vantaggi del modello di *business* basato sulla flessibilità, Landi Renzo rafforzò gli elementi chiave del processo di affidamento a terzi di buona parte delle fasi produttive, consolidando i rapporti con i principali fornitori.

Nel 1987 Stefano Landi divenne Amministratore Delegato della società, che contestualmente assunse la forma giuridica di S.p.A.

#### *1.5 Gli anni della crescita e la quotazione in Borsa*

Il tasso medio annuo composto di crescita di Landi Renzo nel periodo 2004-2007 è stato pari al 38%. Un risultato reso possibile dall'espansione globale del settore, dal rapido ingresso nei mercati ritenuti maggiormente interessanti per prospettive di crescita, dall'acquisizione di crescenti quote di mercato sia in questi ultimi che in quelli precedentemente presidiati.

Il processo di espansione per linee esterne era già stato sviluppato a partire dagli anni '90, sia grazie ad una serie di acquisizioni di partecipazioni di maggioranza in società di particolare interesse strategico, sia con la costituzione di nuove società all'estero.

Dal 1995 al 2007 Landi Renzo ha costituito sei società in questo ambito: prima in Olanda, poi in Polonia, quindi in Brasile, Cina, Pakistan ed infine in Iran. Si dettaglieranno maggiormente queste iniziative nel paragrafo relativo allo sviluppo dell'*export*.

Nel 2001 fu inaugurata la terza ed attuale sede della società, armonica ed innovativa dal punto di vista architettonico, capace di trasmettere i contenuti di avanguardia tecnologica che l'azienda produce.

Il 26 giugno del 2007 Landi Renzo S.p.A. si è quotata in Borsa, al segmento Star. Una svolta epocale per i componenti del Consiglio d'Amministrazione, il *management* e tutti i dipendenti Landi Renzo.

La quotazione ha permesso una maggiore visibilità sul mercato nazionale ed internazionale di riferimento, un più facile accesso al mercato dei capitali (soprattutto in vista di futuri fabbisogni per il funzionamento della crescita internazionale del gruppo), nonché l'apertura del capitale azionario agli investitori.

I proventi derivati dalla quotazione sono impiegati dalla società per supportare la strategia di crescita e di espansione internazionale, principalmente per il potenziamento della funzione di ricerca e sviluppo, anche tramite la realizzazione di un nuovo centro presso la sede della società, oltre che per effettuare eventuali acquisizioni di società operanti nel settore sia in Italia che all'estero.

Obiettivo primario di Landi Renzo è divenire l'azienda catalizzatrice del settore, ovvero una società che venga sempre più riconosciuta sia come lo *standard* di riferimento dal punto di vista tecnologico, sia come naturale polo d'attrazione per le *partnership* progettate dai soggetti che nel settore intenderanno operare.

Passione, competenza, ricerca, innovazione: quattro elementi che determinano un filo conduttore che lega passato, presente e futuro, rendendo sempre attuali gli insegnamenti e le intuizioni di Renzo Landi.

### *1.6 Le future strategie di acquisizione*

Si è appena ricordato come la crescita per linee esterne sia stata una delle motivazioni che ha portato alla quotazione. Esiste una *pipeline* di potenziali aziende *target* in valutazione. Esse sono sostanzialmente di due tipi: concorrenti diretti e aziende che hanno produzioni complementari.

I concorrenti diretti sono aziende che producono *kit* GPL/metano o componenti che si distinguono da quelli Landi Renzo per il contenuto tecnologico o per l'area geografica in cui sono venduti.

I prodotti complementari sono quelli appartenenti alla filiera tecnologica, ma non presenti nell'attuale gamma di Landi Renzo.

### *1.7 L'assetto attuale del Gruppo Landi Renzo*

A fine 2007 il gruppo risulta così strutturato:

- Landi S.p.A. con sede a Reggio Emilia; produce sistemi di alimentazione a GPL e metano per autotrazione;
- Med S.p.A. con sede a Reggio Emilia; produce componentistica e sistemi di antifurto;
- LR Industria e Commercio Ltda con sede a Espirito Santo (BR); produce sistemi di alimentazione a GPL e metano per autotrazione;
- Landi International B.V. con sede a Utrecht (NL); svolge attività finanziaria;
- Beijing Landi Renzo Autogas System Co. Ltd. con sede a Pechino (CN); svolge attività commerciale;
- Eurogas Utrecht B.V. con sede a Utrecht (NL); produce sistemi di alimentazione a GPL e metano per autotrazione;
- Landi Renzo Polska Sp.zo.o. con sede a Varsavia (PL); svolge attività commerciale;
- LR Pak (Pvt) Ltd. con sede a Karachi (PK); produce sistemi di alimentazione a GPL e metano per autotrazione.

Nel gennaio 2008 è stata costituita la LR Pars a Teheran che avvierà, nel corso del primo trimestre 2008, la produzione di sistemi a metano per il canale OEM-Original Equipment Manufacturer (case automobilistiche) in Iran.

## 2. Il successo sui mercati

### 2.1 Elementi e punti di forza

Landi Renzo ha espresso vari punti di forza nel proprio sviluppo. Se sino agli anni '90 i vantaggi per gli utenti in termini di risparmio hanno determinato la crescita costante dell'alimentazione alternativa a GPL e metano, negli ultimi due decenni lo sviluppo di una forte sensibilità dell'utente finale e delle istituzioni verso l'ambiente ha rappresentato un volano aggiuntivo allo sviluppo del settore.

I sistemi di alimentazione alternativi beneficiano quindi della crescente consapevolezza della necessità di adottare misure che combattano l'inquinamento atmosferico e rallentino i cambiamenti climatici. I sistemi di alimentazione a GPL e a metano rappresentano infatti un'alternativa ai combustibili tradizionali, in quanto si caratterizzano per un minor impatto ambientale, consentendo di ridurre le emissioni di anidride carbonica, di monossido di carbonio, di ossidi di azoto, di idrocarburi incombusti nonché delle polveri sottili. L'utilizzo di carburanti eco-compatibili è supportato da normative sempre più stringenti a livello nazionale e sovranazionale. L'Unione Europea, ad esempio, facilita lo sviluppo di sistemi di alimentazione a GPL e a metano, imponendo restrizioni alle emissioni ed il rispetto di requisiti ambientali. Nei casi di blocco del traffico, le auto alimentate a GPL e metano possono circolare liberamente.

Come detto, il vantaggio "storico" dell'alimentazione a GPL e a metano è quello economico: l'utilizzo di tali carburanti è più vantaggioso rispetto a benzina e diesel (dal 40% al 60% in meno). Oltre al minor costo del carburante alla pompa, il risparmio è dovuto anche agli incentivi pubblici e ad imposizioni fiscali ridotte. I costi di impianto variano, ma il periodo di ammortamento raramente supera i due anni, e in alcuni Paesi l'installazione è sovvenzionata.

A questo proposito, va detto che vari Paesi stanno adottando strategie volte alla diversificazione delle fonti di energia e alla riduzione della dipendenza dal petrolio. Tali tendenze sono ancor più presenti dove esistono ricche disponibilità di metano, sia in termini di giacimenti che in termini di presenza di gasdotti. La crescita del settore è in parte collegata allo sviluppo di una rete diffusa di stazioni di rifornimento.

In alcuni Paesi i Governi stanno implementando misure per migliorare ed incentivare la rete di stazioni di rifornimento per carburanti alternativi. Interessante il caso pakistano: il Governo locale ha talmente incentivato l'utilizzo del metano da far sì che, negli ultimi quattro anni, il parco circolante così alimentato triplicasse e le stazioni di rifornimento quadruplicassero, da circa 400 a oltre 1.700. Oggi le auto circolanti a metano in Pakistan sono oltre 1 milione e 600 mila, ovvero il

20% del totale. I conseguenti benefici in termini di riduzioni delle emissioni nocive sono stati rilevanti.

Anche nel resto dell'Asia, in America Latina ed nell'Europa dell'Est, la domanda di sistemi di alimentazione alternativi è in rapido aumento, vista appunto la necessità di rinnovare il parco automobilistico circolante per ridurre l'inquinamento ambientale, con un impatto di costi ragionevole. Risulta quindi evidente come, per tali motivi, i suddetti Paesi rappresentino per la società i mercati a più elevato potenziale di crescita.

Al riguardo, commentando la situazione italiana, si può notare come l'infrastruttura sia cresciuta invece con intensità diversa in differenti regioni. Le stazioni di carburante GPL sono solitamente integrate all'interno delle stazioni classiche di servizio, mentre le stazioni a metano sono separate dalle stazioni già esistenti e la rete è stata costruita da società indipendenti.

Tra i punti di forza espressi da Landi Renzo, occorre porre l'accento anche sulle attività di assistenza post-vendita ai propri clienti, le quali permettono di assicurare una capillare ed efficiente gestione e la risoluzione delle problematiche connesse ai componenti e ai sistemi installati.

Tutti gli operatori che appartengono alla rete possono accedere ad un sito *internet* che contiene informazioni e dati aggiornati su componenti e sistemi Landi Renzo, nonché sulle iniziative del gruppo, al fine di creare una rete di lavoro comune. La società ha in programma di implementare tale modello in altri Paesi in cui è presente.

## 2.2 *Le tipologie di mercato*

Per quanto riguarda la tipologia di mercato, il gruppo vende sia alle principali case di produzione automobilistica a livello mondiale (clienti OEM – Original Equipment Manufacturer) sia a rivenditori ed importatori indipendenti (clienti *After Market*).

I clienti OEM possono essere di due tipi.

Il primo è costituito dalle case auto i cui veicoli escono dalla linea di assemblaggio con installato già un sistema di alimentazione GPL/Metano Landi Renzo. In questi casi è la casa madre ad inviare al gruppo le specifiche tecniche richieste e il Gruppo Landi Renzo elabora un progetto che, dopo la validazione della casa madre, diviene esecutivo. La casa automobilistica installa il sistema di alimentazione direttamente sui propri autoveicoli.

Il secondo tipo riguarda le case che hanno già prodotto gli autoveicoli e li hanno consegnati ai concessionari; qui le società del gruppo forniscono un sistema di

alimentazione completo che viene installato o tramite le officine autorizzate da Landi Renzo, oppure dai concessionari delle case auto, i quali si occupano altresì dell'assistenza post-vendita. Anche la *partnership* con questo secondo tipo di clienti OEM è caratterizzata da una stretta collaborazione tecnica, mantenendo le normali garanzie di cui beneficia l'utente finale.

Landi Renzo collabora con molte tra le principali case auto, sia con accordi *worldwide* che locali. L'incidenza del mercato OEM sul fatturato di Landi Renzo ha registrato un notevole incremento nell'ultimo triennio, arrivando a rappresentare nel 2007 il 50%.

Il mercato *After Market* è quello composto da rivenditori ed importatori indipendenti, i quali si interfacciano con le officine. Queste ultime si occupano quindi della trasformazione delle autovetture a benzina, tramite l'installazione di sistemi che consentono l'alimentazione alternativa a GPL o a metano. È il mercato nel quale Landi Renzo ha operato dalla sua fondazione, nel quale l'azienda ha costantemente aumentato la sua penetrazione e che, oggi, rappresenta l'altro 50% del fatturato.

### *2.3 Lo sviluppo dell'export e gli insediamenti nei Paesi emergenti*

I sistemi e i componenti del gruppo vengono commercializzati in più di 50 Paesi dislocati sostanzialmente in tutti i continenti.

In particolare, la forte vocazione internazionale del gruppo è orientata alla presenza nei principali Paesi a maggiore potenziale di sviluppo per l'applicazione di sistemi di alimentazione a GPL e a metano.

Nel 1995 Landi Renzo acquisì una partecipazione pari al 70% del capitale sociale di Eurogas Holding, società olandese concorrente che controllava al 100% Eurogas Utrecht, con lo scopo di presidiare direttamente ed espandere la distribuzione dei propri prodotti nel mercato olandese.

Nel 1998 venne costituita la società olandese Landi International, tramite la quale, nel 1999, venne altresì costituita Landi Renzo Polska, al fine di presidiare direttamente il mercato polacco.

Sempre nel 1998, Landi Renzo inaugurò un ufficio di rappresentanza in Cina, a Pechino, allo scopo di seguire lo sviluppo del settore in quell'area geografica, ritenuta interessante per il potenziale di crescita.

Nel 2001, la società cedette a terzi la propria partecipazione in Eurogas Holding ed acquisì contestualmente il 100% della società operativa Eurogas Utrecht tramite Landi International.

Gli anni più recenti sono caratterizzati dalla prosecuzione della strategia di espansione territoriale, volta sempre più al presidio dei mercati ritenuti a maggiore potenziale attraverso una presenza operativa dedicata alla linea di prodotto che meglio risponde alle esigenze della domanda locale.

In particolare, sono state costituite una società produttiva in Brasile, nel 2003, ed una società commerciale in Cina, nel 2005, al fine di presidiare direttamente tali mercati e consolidare il rapporto già esistente con le principali case automobilistiche ivi presenti, oltre che allo scopo di iniziare una parziale delocalizzazione della propria attività produttiva in aree a ridotti costi di produzione.

In tale senso, anche la funzione Ricerca e Sviluppo, che sin dalle origini è svolta interamente presso la sede della società, successivamente alla costituzione della controllata cinese, è stata parzialmente decentrata presso la sede di quest'ultima, al fine di cogliere in maniera ottimale le esigenze di ciascun mercato di riferimento, in termini di prodotti e *standard* omologativi, ed anche di ridurre alcuni costi di sviluppo dei prodotti, con particolare riferimento alle operazioni a non elevato valore aggiunto e, infine, per svolgere in maniera più efficace il servizio di assistenza post-vendita in loco.

Nel 2006, Landi Renzo ha costituito una controllata produttiva in Pakistan, al fine di rafforzare la propria presenza in un'area strategica nella quale il gruppo ha iniziato a vendere i propri prodotti sin dal 2000. La società opera a Karachi, in uno stabilimento di circa 1.500 metri quadrati.

Infine, nel 2007 è stata la volta dell'Iran, anche in questo caso tramite una società controllata produttiva, con l'obiettivo di presidiare direttamente un'area ritenuta interessante alla luce del potenziale di crescita del mercato. L'Iran è un Paese con notevoli giacimenti di gas naturale e con istituzioni fortemente attive nel promuovere l'utilizzo di veicoli alimentati a metano.

#### *2.4 Le diversificazioni*

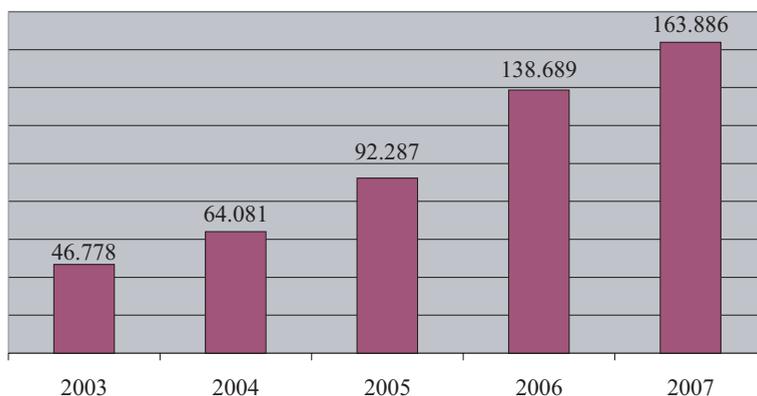
Nel 2000 Landi Renzo acquisì MED S.p.A., società specializzata sia nella produzione di componentistica elettronica ed elettromeccanica per sistemi di alimentazione a GPL, sia nella produzione di antifurti per autoveicoli. Tale operazione fu finalizzata all'acquisizione del *know-how* relativo alla produzione di parte della componentistica elettronica ed elettromeccanica necessaria per i sistemi sviluppati dal gruppo.

MED ha recentemente completato l'acquisto della nuova linea automatizzata per la produzione di iniettori a favore del gruppo. Tale investimento, da poco entrato in funzione, dovrebbe consentire un rilevante incremento della capacità produttiva e un significativo risparmio di costi.

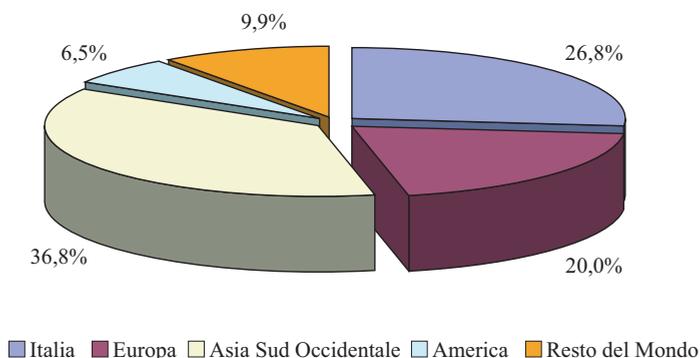
L'attuale strategia della MED è anche focalizzata sull'ampliamento della gamma di antifurti, al fine di incrementarne la presenza in particolare in Europa orientale. Inoltre la società, ad integrazione della propria gamma di prodotti, ha sviluppato un localizzatore/antifurto satellitare che utilizzerà un *software* di gestione di propria concezione.

La *mission* strategica della società si concretizza quindi sempre più nella progettazione e nella realizzazione di componenti *hi-tech*.

### Fatturato netto in migliaia di euro



### Ripartizione fatturato 2007 per area geografica



### 3. I vantaggi competitivi

#### 3.1 Posizione concorrenziale

Landi Renzo è l'azienda *leader* nel mercato globale dei sistemi di alimentazione alternativi a GPL e metano, con una quota di mercato di circa il 23% nel 2006.

Un primato che è frutto di vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

Il principale *competitor* è Fuel System Solutions Inc., società quotata al NASDAQ, con una quota di mercato valutata in circa il 17% a fine 2006.

Oltre al sopracitato concorrente, il settore è caratterizzato da una molteplicità di operatori minori che operano in singoli mercati geografici.

Da un punto di vista competitivo, nel canale OEM i fattori critici di successo sono principalmente la qualità dei prodotti, l'innovazione tecnologica, la capacità di saper rispondere con prontezza alle esigenze del cliente e una qualificata assistenza tecnica.

Per il canale *After Market* si può invece distinguere tra Paesi a reddito elevato e Paesi in via di sviluppo. Nei primi i fattori critici di successo sono simili a quelli sopraelencati per gli OEM in aggiunta ad una significativa rete commerciale, mentre nei Paesi in via di sviluppo la concorrenza è principalmente basata sul prezzo (soprattutto per i prodotti GPL).

#### 3.2 Vantaggi competitivi

Come detto, Landi Renzo evidenzia vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

1. La vocazione internazionale, che ha favorito l'attuale posizionamento di mercato. Nel proprio processo di crescita il gruppo ha dimostrato di saper penetrare efficacemente nei mercati internazionali, arrivando a generare all'estero, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2007, oltre il 74,4% dei ricavi consolidati.
2. L'eccellenza e la reattività nell'innovazione tecnologica, grazie al costante *focus* sulle attività di ricerca, volte allo sviluppo di sistemi tecnologicamente all'avanguardia. Da questa centralità hanno origine il deposito di 41 brevetti e l'omologazione di oltre 160 componenti. In particolare, circa l'85% dei brevetti oggi in essere presenta una scadenza successiva al 2018. Proprio in ragione delle forti potenzialità reattive della nostra divisione Ricerca e Sviluppo, l'unica fase storica di potenziale decremento del settore, collocabile a cavallo del 2000, fu superata in modo addirittura favorevole. La ragione principale di quella criticità fu, per l'intero settore, una non perfetta sincronia tra le

caratteristiche tecniche degli impianti di alimentazione alternativa e le nuove tecnologie che le case auto proponevano in quel momento. Oltre alla reattività della divisione Ricerca e Sviluppo, anche la flessibilità del modello di *business* Landi Renzo rese irrisorio l'impatto della momentanea flessione di mercato.

3. Il modello di *business* flessibile ed efficiente improntato al contenimento dei costi di produzione e di investimento nonché al presidio delle fasi critiche della catena del valore. L'*outsourcing* del processo produttivo e la sua segmentazione in molteplici fasi, ciascuna delle quali affidata ad una pluralità di terzisti, permette al gruppo di trarre svariati vantaggi. La flessibilità della produzione anche nell'eventualità di oscillazioni impreviste nella domanda; la natura variabile della maggior parte dei costi e il contenimento degli investimenti; una struttura efficiente dei costi di produzione che consente l'adozione di politiche di prezzo concorrenziali mantenendo, al contempo, una elevata redditività; la salvaguardia del proprio *know-how* tecnologico-produttivo soprattutto delle fasi critiche del processo; l'assenza di ripercussioni significative nel caso di difficoltà o interruzioni di rapporti con un singolo terzista.
4. La qualità e la versatilità dei prodotti che consente di soddisfare le esigenze della domanda e della normativa in ciascun mercato di riferimento. Il gruppo è in grado di offrire attraverso i propri marchi una gamma di componenti e sistemi di alimentazione attualmente utilizzabili sulla quasi totalità delle motorizzazioni presenti sul mercato e caratterizzati da elevati *standard* qualitativi. In particolare, il gruppo è presente nei singoli mercati di riferimento con sistemi di alimentazione e componenti che si adattano specificamente alle esigenze della domanda e della normativa locale. Ciò permette di ottenere significative sinergie di costi, completezza dell'offerta al cliente ed incremento della riconoscibilità dei marchi del gruppo sui singoli mercati.
5. La conoscenza approfondita dei canali di distribuzione. Grazie alla strategia di attenzione all'innovazione, alla qualità e all'affidabilità dei propri sistemi, e ad una elevata riconoscibilità dei propri marchi, il gruppo ha instaurato rapporti commerciali con alcune tra le principali case di produzione automobilistica a livello mondiale. Questa peculiarità eleva il rapporto con alcuni dei clienti OEM a collaborazione strategica di lungo periodo, rappresentando pertanto un punto di forza in considerazione di una crescente domanda di autoveicoli ad alimentazione a GPL e metano nella tipologia di "primo impianto". Il gruppo vanta inoltre una conoscenza approfondita dei canali di distribuzione *After Market* grazie ad una rete di oltre 750 distributori autorizzati e installatori nei mercati di riferimento, sempre supportata dalla qualità dei prodotti, dalle competenze tecniche e da servizi post-vendita, improntati a cogliere le particolari esigenze del cliente e dell'utilizzatore finale. La rete di distributori rappresenta un punto di forza del Gruppo Landi Renzo che riesce in questo

modo ad essere presente sul territorio a stretto contatto con la clientela e a cogliere gli stimoli al miglioramento dei prodotti che essa esprime.

6. Il *management* Landi Renzo è di comprovata esperienza e competenza, ed ha saputo condurre il gruppo attraverso una fase di crescita significativa dimostrando, nel corso degli anni, la propria capacità di espandere l'attività del gruppo attraverso sia lo sviluppo di linee di prodotto innovative sia l'ingresso in nuovi mercati. La filosofia aziendale rappresenta per il *management* un fondamentale elemento di distinzione e di appartenenza al gruppo. L'intero gruppo dirigente vanta un'esperienza pluriennale nel settore dei sistemi di alimentazione a carburante alternativo.
7. I significativi risultati di crescita e redditività, ottenuti grazie alle caratteristiche distintive della propria offerta di prodotto ed alla capacità di sfruttare una sostenuta fase di espansione del mercato. Il Gruppo Landi Renzo ha coniugato la significativa crescita dei ricavi con elevati livelli di profittabilità, in particolare grazie ai fattori chiave di successo ed alla capacità di saper sfruttare i fattori esogeni positivi.

### 3.3 Tecnologia e Ricerca

Landi Renzo è fortemente orientata allo sviluppo continuo della propria attività, perseguito mediante una costante attenzione all'attività di ricerca e sviluppo, finalizzata alla produzione di nuovi componenti e sistemi e all'evoluzione di quelli esistenti. Tale attività viene affidata ad un *team* interno di ingegneri e tecnici, che rappresentano il 20% del totale dei dipendenti.

L'attività di ricerca e sviluppo è cruciale per mantenere una posizione di *leadership* di settore e garantire una efficiente manutenzione di componenti e sistemi già esistenti, nel duplice significato di aggiornamento tecnologico/riduzione dei costi e apportando anche modificazioni a fronte di richieste specifiche della clientela.

Inoltre, la funzione Ricerca e Sviluppo si occupa anche di gestire e coordinare le procedure di omologazione dei prodotti e l'attività di assistenza post-vendita.

Al fine di ottimizzare il processo di assistenza tecnica, Landi Renzo ha introdotto tecnologie di assistenza remota tramite *internet*. Tale tecnologia consente all'operatore della società di effettuare direttamente interventi di assistenza e calibrazione sul veicolo presso le officine, al fine di ottimizzare sia le tempistiche che il risultato, fare *training* addizionale alla rete di officine ed avere la possibilità di incrementare il numero di informazioni disponibili relative alla tipologia di veicoli installati e ai rispettivi parametri di calibrazione.

In un'ottica di ottimizzazione dei processi legati alle attività di assistenza alla clientela e post-vendita, Landi Renzo sta realizzando un progetto per l'introduzione della tecnologia RFID (*Radio Frequency Identifier*) sui principali sistemi di alimentazione al fine di tracciare il prodotto, ovvero tracciare e trasmettere al sistema informativo della società i dati relativi al ciclo di vita di un singolo sistema installato a bordo di un veicolo; migliorare il monitoraggio e la tracciabilità dei sistemi di alimentazione e dei componenti in garanzia; ed infine tutelare i propri sistemi di alimentazione ed i componenti da eventuali rischi di contraffazione.

Questo progetto è stato recentemente premiato con l'RFID Award, un premio istituito dall'Università Carlo Cattaneo-LIUC di Castellanza ed il Cedites - Centro Studi per la Divulgazione della Tecnologia e della Scienza.

Le prossime tematiche della divisione Ricerca e Sviluppo sono sintetizzabili nello studio e realizzazione di nuovi prodotti, in grado di alimentare sempre più tipologie di autoveicoli presenti sul mercato e di rispondere alle crescenti esigenze di tutela ambientale. In particolare, la società intende testare e produrre applicazioni innovative idonee all'utilizzo dell'idrogeno. Anche per questa ragione, entro il primo semestre 2009 verrà completato un nuovo Centro Ricerche, già in fase di realizzazione presso la sede della società.

Il primo accordo nella prospettiva idrogeno è stato siglato nel 2007 con la General Motors. Landi Renzo svilupperà e produrrà industrialmente un componente mecatronico che servirà principalmente a fornire la richiesta quantità di idrogeno alla *Fuel Cell* del costruttore statunitense. Il progetto sarà condotto in collaborazione con *partner* internazionali di primo piano. Landi Renzo è stata selezionata in ragione del proprio *know-how* nell'ambito della mobilità eco-compatibile e per il valore della propria ricerca sull'idrogeno utilizzato come carburante.

La vocazione del Gruppo Landi Renzo per la ricerca e sviluppo ha condotto la società ad effettuare numerosi studi, spesso in collaborazione con università e centri di ricerca.

Tra le attività interne legate a questo ambito, nel 2001 è stato creato un centro tecnico avanzato, sia per lo studio delle emissioni Euro IV ad una temperatura inferiore allo zero (-10°C), che per l'analisi degli inquinanti normati.

Tra i progetti di collaborazione con università, vanno ricordati quelli con il Politecnico di Torino, con la società inglese di *engineering* Ricardo e con il centro di ricerca olandese TNO - Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk Onderzoek.

Frequenti collaborazioni ricorrono anche con l'Università degli Studi di Napoli Federico II, l'Università di Bologna, l'École Polytechnique Fédérale di Losanna, l'Università degli Studi di Trento e l'Università della Calabria.

Particolarmente significativa è poi la *partnership* con il JRC - Joint Research Centre, Direzione Generale della Commissione Europea, che ha sede ad Ispira, Varese. Grazie al supporto dell'Unità Trasporti e Qualità dell'Aria dello stesso Centro sono stati realizzati interventi formativi per il nostro personale tecnico e commerciale sulle emissioni inquinanti, su tutti i combustibili alternativi oggi disponibili e sulle prospettive per il domani della mobilità sostenibile, in termini di tecnologie, normative, opportunità. Sugli stessi temi è stata realizzata una pubblicazione che offre uno scenario sullo stato dell'arte dei combustibili alternativi.

La collaborazione con il JRC si estende anche all'interno del progetto di ricerca TRAENVIA, che la Commissione Europea ha finalizzato alla ricerca sui trasporti sostenibili. L'acronimo sta per Transport and Environment, an Integrated Analysis: il progetto deve valutare e confrontare l'impatto ambientale e socioeconomico dei diversi modi di trasporto lungo il corridoio transeuropeo 5, che si estende da Lisbona a Kiev.

### 3.4 *L'identità aziendale e la Comunicazione*

Landi Renzo presta particolare attenzione anche all'immagine dei propri marchi, sviluppata attraverso attività di *marketing* e comunicazione a livello internazionale e di comunicazione strategica diretta ai propri clienti.

Durante gli ultimi due anni si sono particolarmente sviluppate le iniziative di comunicazione rivolte all'utilizzatore finale. Le ragioni di questa scelta sono molteplici: innanzitutto, la stessa quotazione in Borsa che, nel proporre all'attenzione generale l'azienda, ha stimolato a considerare anche il perimetro dei non addetti al settore *Automotive*; in secondo luogo, la sempre crescente sensibilità delle persone su temi quali l'ecologia, la libertà di circolazione ed il risparmio economico; infine la volontà di assumere un ruolo di responsabilità sociale, interagendo tramite la propria Corporate University (v. il successivo paragrafo) in ambito scientifico, e in modo diretto con i media, così da contribuire alla diffusione della cultura dell'ecosostenibilità.

Nell'ultimo biennio, le nuove campagne *Corporate* e *Consumer* hanno sottolineato la volontà di perseguire questo obiettivo, al cui raggiungimento hanno concorso varie iniziative di *advertising* e sponsorizzazione.

### 3.5 Landirengo Corporate University

Landirengo Corporate University è una scuola aziendale di alto profilo che si è deciso di costituire nel 2006.

Partendo dalla consapevolezza del valore delle risorse umane e del loro ruolo determinante per conseguire il successo d'impresa, si sono identificati gli obiettivi della scuola:

- estendere le conoscenze, migliorare le competenze e la creatività delle risorse umane del Gruppo Landi;
- trasferire all'esterno il *know-how* utile a diffondere una sensibilità nei confronti del rispetto dell'ambiente, in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa.

La Corporate University ha un Direttore che coordina un Comitato Scientifico; quest'ultimo fornisce indicazioni sulle direzioni da intraprendere, alla luce dell'evoluzione dello scenario internazionale e tecnologico e suggerisce iniziative formative e informative utili a sviluppare le capacità e le competenze necessarie. I componenti del Comitato sono:

- Dott. Giovanni De Santi  
Direttore dell'Istituto per l'Energia, Petten Olanda, precedente Direttore dell'Unità Trasporti e Qualità dell'Aria dell'IES del Joint Research Center della Commissione Europea di ISPRA
- Ing. Nevio Di Giusto  
Amministratore Delegato di CRF, Centro Ricerche Fiat, Elasis, Consorzio partecipato da Fiat, Iveco e CRF
- Ing. Alessandro Ovi  
Editore e Direttore dell'edizione italiana di Technology Review, la rivista del MIT - Massachusetts Institute of Technology per l'innovazione
- Dott. Federico Mioni  
Direttore di CIS, Scuola per la gestione d'impresa dell'Associazione Industriali di Reggio Emilia
- Ing. Ciro Barberio  
Direttore Ricerca e Sviluppo Landi Renzo S.p.A.

I temi principali della formazione sono quelli legati alla ricerca e alle innovazioni tecnologiche, alle strategie di mercato, al *management*, alla comunicazione e tendono a creare una cultura condivisa nelle varie sedi nel mondo, al fine di favorire la capacità di lavorare insieme per ottenere soluzioni sempre più efficaci e rispettose dell'ambiente, economicamente sostenibili e adottabili in tutti i Paesi.

Al fine di contribuire alla diffusione della cultura della mobilità ecosostenibile, Landirengo Corporate University partecipa e organizza seminari, corsi, pubblicazioni ed altre iniziative rivolti al mondo esterno, mettendo a disposizione della comunità il patrimonio costruito negli anni in termini di conoscenze specialistiche e di esperienza, in contesti anche molto differenziati dal punto di vista politico, sociale ed economico.

La stessa responsabilità sociale è l'anima del Progetto Campus che opera all'interno di Landirengo Corporate University e che offre agli studenti, soprattutto universitari, l'opportunità di completare la propria formazione con un'esperienza sul campo, costituita da un periodo di *stage* operativo all'interno di un'azienda che ha raggiunto un livello di eccellenza nella ricerca applicata e nell'innovazione.

Nel corso delle prime iniziative realizzate, Landirengo Corporate University ha potuto contare sul supporto determinante del JRC di Ispra (Varese). Come già menzionato, si tratta di una Direzione Generale della Commissione Europea, all'interno della quale opera l'Unità Trasporti e Qualità dell'Aria, che è il riferimento scientifico all'interno dell'Unione Europea per la definizione di politiche comunitarie riguardanti la qualità dell'aria, le emissioni inquinanti, gli effetti sulla salute e i programmi di ricerca per lo sviluppo di un trasporto sostenibile.

Gli esperti di tale Unità hanno collaborato alla definizione e realizzazione di corsi per il personale aziendale e alla predisposizione della prima pubblicazione sulla mobilità sostenibile, dal titolo *Combustibili alternativi: caratteristiche, tecnologie, criteri di scelta e prospettive*.

Sono anche stati ottenuti finanziamenti per la formazione interna da parte della Provincia di Reggio Emilia, nell'ambito della Formazione Continua obiettivo 3 Fondo Sociale Europeo e di Fondimpresa, il più grande Fondo per la Formazione Continua in Italia, costituito da Confindustria e Sindacati CGIL, CISL e UIL.

### 3.6 Filiera e Qualità

Sin dalle origini (anni '80), la produzione dei componenti e dei sistemi viene per la maggior parte affidata ad una rete di terzisti, con i quali il gruppo ha instaurato rapporti consolidati, ubicati prevalentemente in Italia, ed in particolare nell'area geografica in cui opera la società. Tale modello ha consentito una maggiore flessibilità produttiva, una valorizzazione dei processi di *know-how* acquisiti nel tempo dai terzisti ed una riduzione dei costi, pur garantendo il rispetto degli *standard* qualitativi adottati dal gruppo. Si tratta di una decina di aziende di piccola dimensione, ubicate prevalentemente nella provincia di Reggio Emilia.

Il gruppo è costantemente impegnato in un'attività di monitoraggio del mercato di riferimento e di ampliamento del parco terzisti, effettuata tramite la partecipazione a fiere in Italia e all'estero, segnalazioni dirette dei propri clienti, ricerche tramite *internet* e proposte di collaborazione da parte di potenziali fornitori. Qualora venga identificato un terzista di potenziale interesse, il gruppo organizza incontri preliminari finalizzati alla comprensione e valutazione del processo produttivo del fornitore nonché delle possibili condizioni economiche di fornitura; in un momento successivo, la società richiede campionature e pre-serie da sottoporre ad una propria valutazione interna.

Il gruppo seleziona i propri fornitori sulla base del possesso di determinati requisiti qualitativi che consentono di garantire un elevato livello di qualità del prodotto. Il gruppo inoltre monitora periodicamente la *performance* dei propri fornitori utilizzando vari indicatori di qualità, quali il rispetto dei tempi di consegna, la conformità delle forniture, ed effettuando delle visite ispettive.

I tecnici della Landi Renzo ed il personale preposto alle visite di *audit* presso i fornitori, oltre a verificare i requisiti previsti dal Sistema Qualità, accertano sia che i fornitori applichino quanto previsto dalle norme a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori (con particolare riferimento al D.Lgs. 626/94), sia che il personale impiegato da ciascun fornitore abbia una posizione lavorativa regolare.

Nel caso di attività presso le sedi del Gruppo Landi Renzo, affidate ad imprese appaltatrici o lavoratori esterni, è in vigore una Disposizione Organizzativa interna che definisce le procedure da seguire in base alle norme previste dal D.Lgs. 626/94.

Il controllo qualità nel Gruppo Landi Renzo è realizzato dalla omonima Funzione, che si occupa principalmente di fornire un'attività di supporto alla Funzione Acquisti nelle attività di qualificazione dei fornitori; di svolgere un'attività di controllo qualitativo dei semilavorati e dei componenti di base; ed infine di definire, insieme alle altre Funzioni, i parametri di controllo sull'efficienza ed efficacia dei processi.

Nel 2001 Landi Renzo ottenne, prima nel settore, la certificazione ISOTS 16949, rilasciata dal Bureau Veritas Quality International alle società che operano nel settore *Automotive* in grado di garantire elevati *standard* di qualità. Tale certificazione è particolarmente legata alla prevenzione di eventuali difetti, conferendo maggiore importanza alla pianificazione e all'integrazione per ottenere la piena conformità del prodotto alle richieste del cliente. La certificazione ha durata triennale ed è stata rinnovata nel giugno 2007.

### 3.7 GPL e metano: le prospettive di settore

In occasione del processo di quotazione, Landi Renzo ha commissionato alla società di consulenza *Frost & Sullivan* uno studio di *marketing* strategico. Lo studio, dal titolo “Evaluation of Global Market Potential for LPG and CNG Alternative Fuel Systems”, fu pubblicato nel marzo 2007, con riferimento a dati di mercato 2006. I dati contenuti nel presente paragrafo sono tratti da tale studio.

Nel 2006, il canale *After Market* ha rappresentato l’85% delle vendite complessive a livello mondiale, con il restante 15% riferibile al canale OEM. Si stima tuttavia che entro il 2012 il canale OEM rappresenterà circa il 27% dei volumi venduti.

Nel 2006 il mercato è consistito in 2,9 milioni di installazioni di sistemi di alimentazione a GPL e metano su veicoli, di cui 1,2 milioni nella linea metano e 1,7 milioni nella linea GPL. Il mercato ha registrato un tasso annuo di crescita aggregato del 9,9% dal 2004 al 2006, e si prevede che crescerà ad un tasso del 18,2% dal 2006 al 2012, anno nel quale le installazioni di sistemi di alimentazione a GPL e metano su veicoli sono stimate rispettivamente in 3,8 e 4,1 milioni per un totale di 7,9 milioni.

Si prevede che il mercato del GPL a livello mondiale sarà più che raddoppiato tra cinque anni. In particolare, India, Turchia e Germania registreranno significativi tassi di crescita.

Il mercato GPL sarà parzialmente influenzato dalle politiche dei Governi che sembrano voler facilitare il processo di transizione al metano e la riduzione della dipendenza dal petrolio.

I sistemi di alimentazione a metano si sono sviluppati con particolare rapidità in Paesi con significative risorse di gas naturale, dove il metano è considerato un carburante ed una risorsa a lungo termine e beneficia della totale indipendenza dal petrolio.

Iran, India, Pakistan e Venezuela rappresentano Paesi con potenziale di crescita significativo: si prevede che questi Paesi guideranno il mercato a metano ed insieme vanteranno un elevato tasso di crescita sino al 2012.

### 3.8 GPL e metano: le prospettive di Landi Renzo

Landi Renzo intende proseguire la propria ulteriore crescita nei vari mercati attraverso:

- la penetrazione in mercati maturi, attraverso l’erosione di quote di mercato nei confronti degli altri operatori del settore, facendo leva sulla propria identità

distintiva derivante dall'attenzione all'innovazione tecnologica e al rispetto di elevati *standard* qualitativi e dall'ampia gamma di prodotti offerti;

- la penetrazione e lo sviluppo nel resto d'Europa e nei mercati ad elevato potenziale di crescita;
- lo sviluppo della propria attività nel mercato asiatico e in quello americano.

La significativa presenza conseguita nel canale OEM ha dato a Landi Renzo il modo di cogliere la portata delle opportunità che tali clienti potrebbero offrire in futuro per l'ulteriore espansione commerciale della società, anche alla luce della crescente domanda che potrebbe essere rivolta da parte degli utilizzatori finali direttamente alle case automobilistiche.

Landi Renzo ritiene che anche la presenza nel canale *After Market* sia fondamentale per le proprie prospettive di crescita.

Riguardo al continente americano e all'*After Market* valga, a titolo di esempio dei piani di sviluppo, il recente ottenimento dell'appalto per la fornitura di sistemi di alimentazione per autoveicoli venezuelani a metano. Il valore della commessa vinta da Landi Renzo è pari a 20,1 milioni di euro. La gara è stata indetta dalla PDVSA, società energetica di Stato, in accordo con il piano governativo di conversione all'alimentazione a metano del parco automobilistico nazionale.

Il piano, lanciato nel 2007, prevede ulteriori fasi che porteranno alla trasformazione progressiva di circa un milione di veicoli entro il 2012.

Alla luce di ciò intende incrementare le vendite di sistemi di alimentazione per autoveicoli penetrando nuovi mercati anche attraverso accordi con nuovi *partner* e rafforzando la propria rete distributiva nelle aree geografiche già presidiate, attraverso il miglioramento delle prestazioni dei distributori esistenti ovvero attraverso l'individuazione di nuovi rivenditori/importatori.

Le strategie commerciali devono ovviamente andare di pari passo con la continua ricerca di un miglioramento dell'efficienza gestionale e di un conseguente incremento della redditività operativa.

Ciò verrà perseguito:

- mediante la riduzione dei costi di produzione, attraverso la standardizzazione delle componenti di base utilizzate e la delocalizzazione crescente del processo produttivo;
- mediante il miglioramento della programmazione della produzione, ottenuta anche grazie all'implementazione del *software* SAP, con conseguente riduzione del livello delle scorte e tempestività di risposta in caso di picchi della domanda;
- mediante livelli di eccellenza nel *time-to-market*.

## 4. Governance ed organizzazione

### 4.1 Azionariato

La società è quotata in Borsa e a fine 2007 gli azionisti erano circa 6.000. Stefano Landi detiene il 59,1% del capitale attraverso Girefin S.p.A. e Gireimm s.r.l. Tre fondi esteri detengono complessivamente il 6,4% circa delle azioni. Il restante 34,5% del capitale risulta intestato ad altri azionisti.

### 4.2 Evoluzione degli assetti organizzativi

L'assetto organizzativo ed il modello di *governance* sono stati adeguati secondo le norme vigenti per le società quotate in Borsa.

Gli adeguamenti hanno riguardato principalmente la composizione del Consiglio di Amministrazione, con l'introduzione degli amministratori indipendenti e la costituzione di nuovi organi che coadiuvano l'attività del Consiglio (Comitato per la remunerazione e Comitato per il controllo interno).

Il Consiglio di Amministrazione, successivamente alla chiusura dell'esercizio, ha individuato l'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno nella persona dell'Amministratore Delegato Stefano Landi.

Il modello di amministrazione della società è quello tradizionale in cui la *governance* si caratterizza per la presenza:

1. di un Consiglio di Amministrazione, preposto all'amministrazione della società con funzioni assegnate dalla normativa e dallo statuto. Esso è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria o straordinaria; segnatamente, ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni od utili per il raggiungimento degli scopi sociali, esclusi soltanto quegli atti che la legge o lo statuto riservano alla competenza esclusiva dell'Assemblea;
2. di un collegio Sindacale, composto di tre sindaci effettivi e due supplenti, rieleggibili;
3. di un'Assemblea dei soci.

Il Consiglio di Amministrazione della società, in conformità e nel rispetto dei termini prescritti dal Regolamento di Borsa, ha approvato il proprio "Modello di organizzazione, gestione e controllo".

Al fine di implementare il Modello, è stato istituito un Organismo di Vigilanza, costituito da tre membri che rimarranno in carica per tre anni. Tale Organismo

trasmette al Consiglio di Amministrazione, con cadenza semestrale, un rapporto scritto sull'attuazione ed effettiva conoscenza del Modello di organizzazione, gestione e controllo all'interno di ogni comparto aziendale.

Infine, sempre nell'ambito delle attività volte ad implementare il Modello, il Consiglio di Amministrazione ha adottato un Codice Etico.

L'attività di revisione e controllo contabile è affidata a KPMG S.p.A.

#### 4.3 Il Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale e ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi, nonché la verifica dell'esistenza dei controlli sull'andamento della società e del gruppo.

L'attuale Consiglio include due amministratori che presentano i connotati di indipendenza previsti dal Regolamento dei Mercati Organizzati e Gestiti da Borsa Italiana S.p.A. e dal Codice di Autodisciplina. Esso è così composto (in parentesi l'anno di nascita):

Giovanna Domenichini (1934)	<i>Presidente del CdA</i>
Stefano Landi (1958)	<i>Amministratore Delegato</i>
Carlo Alberto Pedroni (1948)	<i>Amministratore</i>
Paolo Gabbi (1937)	<i>Amministratore</i>
Alessandro Ovi (1944)	<i>Amministratore indipendente (*)</i>
Tomaso Tommasi di Vignano (1947)	<i>Amministratore indipendente (*)</i>

(\*) Membro del Comitato per la remunerazione e del Comitato per il controllo interno.

#### 4.4 Rapporti con i soci

La società ha adottato una politica di comunicazione volta ad instaurare un costante dialogo con i soci e, in particolare, con gli investitori istituzionali, garantendo la sistematica diffusione di un'informativa esauriente e tempestiva sulla propria attività, nel rispetto della disciplina in materia di diffusione di informazioni privilegiate.

Il Gruppo Landi Renzo ritiene che il livello di affidabilità e credibilità che una società deve offrire agli investitori e, più in generale, alla comunità finanziaria, dipenda dalle relazioni tra la stessa società ed i suoi azionisti. L'attività di *Investor Relations* del Gruppo Landi Renzo può essere sintetizzata come segue:

- trasmettere le informazioni inerenti alla società ai mercati finanziari con l'obiettivo di consentire agli investitori di determinare il corretto valore delle

azioni, e di fornire loro un supporto per poter interpretare la strategia dell'azienda;

- garantire un'accurata e ampia informazione da diverse fonti per consentire al *management* una chiara e completa visione delle valutazioni del mercato sulla società.

La comunicazione si avvale della tempestiva pubblicazione di tutti i documenti finanziari su *internet* e di eventi con la comunità finanziaria.

#### 4.5 *Rapporti con il territorio*

La società ha ritenuto importante rafforzare il rapporto di collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia, sia attraverso progetti di collaborazione in ambito Ricerca e Sviluppo, sia attraverso l'accoglimento di studenti in *stage*: i laureandi partecipano attivamente a progetti aziendali acquisendo esperienza di lavoro all'interno di un'impresa basata sull'innovazione e danno il proprio contributo ai processi interni.

Inoltre, i tecnici di Landi Renzo S.p.A. effettuano testimonianze all'interno di corsi di laurea o Master universitari per diffondere la conoscenza sui temi del gas, della ricerca tecnologica e della mobilità sostenibile.

Va poi menzionata Reggio Emilia Innovazione, di cui Stefano Landi è il Presidente. Nata nel 2003 su iniziativa della Provincia, del Comune e della Camera di Commercio di Reggio Emilia, del sistema imprenditoriale reggiano e dell'Università di Modena e Reggio Emilia, ha l'obiettivo di realizzare una struttura idonea a promuovere e coadiuvare la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e i servizi di sviluppo e certificazione del prodotto in collaborazione con aziende private ed enti pubblici.

#### 4.6 *Supporti finanziari ed amministrativi*

I principali supporti esterni di cui si avvale la società sono:

- Intesa Sanpaolo e Credito Emiliano per la gestione finanziaria;
- Clifford Chance per la consulenza legale, con particolare attenzione agli adempimenti conseguenti alla quotazione;
- KPMG per l'attività di revisione contabile;
- Mediobanca, responsabile del Collocamento per l'Offerta Pubblica di Vendita e Sottoscrizione, Sponsor e Specialista, Coordinatore dell'Offerta Pubblica Globale di Vendita e Sottoscrizione;
- Citigroup, coordinatore dell'Offerta Pubblica Globale di Vendita e Sottoscrizione.

#### 4.7 Qualità della forza lavoro: modalità di reclutamento e formazione

Il successo del Gruppo Landi Renzo è sempre stato legato all'eccellente contributo fornito da ogni suo collaboratore. Per questo motivo riteniamo che la professionalità e le competenze individuali siano un patrimonio prezioso da sviluppare e potenziare, affinché le persone siano motivate alla crescita continua e orientate al raggiungimento di un obiettivo comune, *leader* capaci di produrre idee innovative e nuove opportunità di *business*.

Ad oggi la forza lavoro del Gruppo Landi è di circa 500 dipendenti, di cui circa 200 nelle società estere e 300 in quelle italiane. La capogruppo Landi Renzo S.p.A. impiega circa 200 persone con un'età media di 37 anni che scende a 31 all'interno del reparto Ricerca e Sviluppo dove è impegnato il 20% del numero totale dei dipendenti, a testimonianza della spiccata vocazione della società ad investire su giovani talenti. Il 34,9% dei dipendenti del Gruppo Landi Renzo è diplomato, il 35,4% laureato.

Il processo di selezione è particolarmente accurato e viene attuato mediante metodologie di valutazione del potenziale, colloqui motivazionali, *test* attitudinali e tecnici. Esso viene gestito con estrema cura dalla Direzione Risorse Umane che utilizza come fonte privilegiata per le proprie ricerche gli elenchi forniti dalle principali Scuole ed Università italiane, i *curricula* inviati spontaneamente ed i contatti in occasione di incontri aziende-Università, *Career Day* e *Job Meeting*.

Le opportunità professionali offerte a neodiplomati e neolaureati riguardano principalmente le aree Ricerca e Sviluppo, Tecnologico/Produttiva e Commerciale. Vi è una costante ricerca di persone che abbiano una formazione tecnico-scientifica ed economico-aziendale, alle quali vengono offerte ottime opportunità, in particolare per brillanti laureati in Ingegneria ed Economia.

Pur privilegiando l'investimento su giovani talenti, vengono sempre valutate con interesse le candidature con esperienze significative nel settore *Automotive* e professionisti provenienti da altri settori con maturata esperienza in area Commerciale e Ricerca e Sviluppo.

La società è continuamente impegnata all'inserimento di giovani studenti in *stage* e tirocini formativi che riguardano progetti specifici ed opportunità di tesi da realizzare nelle diverse aree aziendali con la costante supervisione di un *tutor*. Gli studenti vengono così messi nelle condizioni di poter fare una vera e propria "esperienza sul campo", integrandosi al meglio nella realtà organizzativa di un'azienda multinazionale *leader* nel proprio settore. A testimonianza dell'efficacia del nostro Progetto Campus si consideri che nel 2007, l'80% dei frequentanti è stato assunto in Landi Renzo al termine del tirocinio.

Le esperienze di *stage* che rientrano nell'ambito del Progetto Campus, le altre attività formative e la diffusione della cultura della mobilità sostenibile rientrano nel progetto più ampio gestito dalla già ricordata Landirengo Corporate University.

Al fine di tutelare la sicurezza e la salute dei propri lavoratori, Landi Renzo è impegnata in un'intensa attività di prevenzione e formazione in materia di sicurezza; oltre a prevedere attività formative al momento dell'ingresso di ogni nuovo collaboratore, annualmente sono realizzati corsi di formazione sulla sicurezza sul lavoro in linea con il D.Lgs. 626/94.

In riferimento agli incidenti sul lavoro, negli ultimi dieci anni in Landi Renzo non è stata rilevata nessuna infrazione alle norme previste a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori; l'andamento nel quinquennio 2003/2007 evidenzia un calo della percentuale di infortuni sul totale dei dipendenti, passando dal 3% del 2003 allo 0,5% nell'anno 2007.