

Le soluzioni integrate come risposta alla crisi: il caso del Gruppo Loccioni*

Federica Ceci, Simone Poledrini

Sommario: 1. Introduzione – 2. Le medie imprese italiane nel contesto teorico di riferimento – 3. Le soluzioni integrate – 4. La metodologia e gli obiettivi della ricerca – 5. La storia e l'assetto societario del Gruppo Loccioni – 6. L'attività del Gruppo Loccioni e la sua struttura organizzativa – 7 Le strategie del Gruppo: il percorso verso le soluzioni integrate – 8. Conclusioni – Bibliografia – Appendice 1: Le interviste effettuate – Appendice 2: Il questionario somministrato

Abstract

This article explores the case of Gruppo Loccioni, a medium-sized Italian firm that, despite the economic crisis, has been able to obtain good performance through the adoption of the integrated solutions business model. This paper examines the choices taken by the firm, analysing the evolution of the firm, the activities implemented, decisions and factors that enabled the firm to offer integrated solutions successfully. The results obtained show challenges offered by the market and answers of a medium-sized Italian firm, offering important managerial implications.

Keywords: integrated solutions, medium-sized enterprises, business model, client relationships, customer loyalty

* Intendiamo dedicare il presente elaborato alla memoria della prof.ssa Clara Caselli perché ci ha incoraggiato a portare a termine questo lavoro e, in questi anni di ricerca, ci ha sostenuto e accompagnato con il suo consueto calore umano e con la sua competenza scientifica. Inoltre, ringraziamo gli anonimi referee per le osservazioni e i rilievi mossi. Ovviamente, la responsabilità resta ad esclusivo e personale carico degli autori.

1. Introduzione

Nell'ultimo decennio lo studio delle medie imprese italiane si è particolarmente intensificato da parte degli autori (Colli, 2005; Coltorti *et al.* 2013; Corbetta, 2000; Balconi *et al.* 1998), trovando ampi spazi in letteratura. Tali contributi hanno trattato le medie imprese da differenti punti di vista: i processi d'internazionalizzazione adottati (Iacobucci e Spigarelli, 2007), i gruppi d'impresa (Caprio, 2002), le performance quantitative raggiunte (Mediobanca-Unioncamere 2013), problematiche di governance (Alzona e Iacobucci 2005), presentazione di case studies (Varaldo *et al.* 2009) e l'impatto della crisi economica (Buratti e Scarsi, 2012; Cedrola *et al.* 2011). Proprio rispetto a quest'ultimo argomento di ricerca, Ferrucci e Guercini (2013) hanno messo in evidenza il bisogno di contributi, sia teorici che empirici, in grado di fare maggiore luce sulle differenti strategie utilizzate dalle medie imprese italiane per affrontare l'attuale crisi economica.

Il presente contributo si inserisce all'interno di quest'ultimo dibattito e a tale vuole contribuire rispondendo, in particolare, alla seguente domanda di ricerca: come una media impresa italiana può affrontare e superare l'attuale crisi economica? Per rispondere alla presente domanda è stato analizzato il Gruppo Loccioni attraverso la metodologia di ricerca dello studio di casi (Yin, 1994).

Il Gruppo Loccioni è rappresentato da un insieme di imprese che operano nel settore dei sistemi automatici di misura e controllo. In questi anni di crisi economica, la Loccioni è riuscita a crescere sia in termini quantitativi, dal punto di vista del fatturato e del numero degli addetti, sia qualitativi, per esempio dal punto di vista del know-how strategico posseduto internamente.

Ad oggi il Gruppo Loccioni è stato studiato in letteratura sotto differenti punti di vista: dal punto di vista delle competenze organizzative (Bonti e Cori, 2006), come integratore di differenti sistemi tecnologici all'interno di un network d'impresa (Baraldi *et al.*, 2011), per il suo Customer Relationships Management (Baraldi *et al.*, 2013), dal punto di vista dello sviluppo dei nuovi prodotti (Savelli, 2006) e della Corporate Social Responsibility (Niccolini, 2008). Inoltre, è stato oggetto di ricerca e studio all'interno di panel di gruppi di medie imprese italiane (Bonti e Cori, 2002; Cedrola *et al.* 2011; Monaci, 2012; Runfola *et al.* 2013; Sebastiani e Paiola, 2010).

Tuttavia, nessuno di questi lavori ha affrontato in modo approfondito la scelta del Gruppo Loccioni di offrire soluzioni integrate ai propri clienti e di come questa strategia abbia permesso all'azienda di affrontare e poter crescere in un periodo di crisi economica come quello attuale. Per soluzioni integrate si intende l'offerta congiunta di prodotti e servizi altamente personalizzati sulla base delle esigenze del cliente (Davies, 2004).

L'articolo è strutturato come segue. Il secondo paragrafo tratta il tema delle medie imprese dal punto di vista della loro evoluzione all'interno della letteratura, mentre il paragrafo successivo affronta il tema delle soluzioni integrate dal punto di vista teorico, mostrandone le principali caratteristiche e le conseguenti

implicazioni di management. Il quarto paragrafo illustra la metodologia e gli obiettivi della ricerca. La storia e l'assetto societario del Gruppo Loccioni, i principali dati quantitativi dell'impresa e le sue performance, costituiscono rispettivamente il quinto e il sesto paragrafo. Nel settimo sono presentate le strategie del Gruppo e come queste hanno portato la società ad entrare nel business delle soluzioni integrate. Infine, le conclusioni evidenziano le principali implicazioni di carattere teorico e manageriale desumibili dal caso presentato.

2. Le medie imprese italiane nel contesto teorico di riferimento

Come messo in evidenza da Tunisini e Resciniti (2013), tradizionalmente gli studi aventi per tema la dimensione d'impresa si sono concentrati da un lato sul ruolo della grande impresa e dall'altro su quello delle PMI. Di fatto, la letteratura dedicata alle medie imprese ha ottenuto una scarsa attenzione, perché, tendenzialmente, ha considerato la media e la piccola impresa all'interno del medesimo modello interpretativo delle PMI. Diversamente, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, l'interesse degli autori si è focalizzato sul ruolo della media impresa a seguito della crisi della grande industria italiana (Gallino, 2002) e del modello distrettuale (Coltorti, 2006). Ciò ha portato Colli (2005) a parlare di nuovo modello capitalistico. In particolare, l'autore fa riferimento ad un quarto capitalismo, intendendo con tale termine le imprese che: *“non sono piccole [...] Inoltre manifestano gradi notevoli di internazionalizzazione, sia commerciale che produttiva, proiettando sui mercati esterni competenze consolidate prima in ambito domestico. Manifestano tendenze innovative sopra la media, sia sviluppando ricerca al proprio interno che talvolta in collegamento a istituzioni pubbliche e private di ricerca”* (Colli, 2005, pag. 233).

Secondo Varaldo *et al.* (2010, p.210) i contributi presenti in letteratura, aventi per tema la media impresa, possono essere raggruppati in tre differenti filoni di ricerca. Il primo ha studiato le medie imprese italiane presentandole come risposta al progressivo venir meno della grande industria italiana. Tra questi si annoverano i contributi di Balconi *et al.* (1998) e di Butera (1998) che sono stati anche tra i primi autori a mettere in primo piano in letteratura la media impresa.

Il successivo contributo ha inquadrato il ruolo delle medie imprese all'interno della crisi del modello distrettuale italiano. Secondo questi autori (Micelli, 2007; Varaldo, 2006) il focus dell'analisi deve essere spostato dal distretto industriale *tout court* all'analisi delle medie imprese operanti all'interno del distretto, perché senza l'eccellenza delle medie imprese viene meno anche la forza del modello distrettuale.

Infine, e questi rappresentano i contributi più recenti, una serie di autori (tra gli altri, Buratti e Scarsi, 2012; Cedrola *et al.* 2011; Dalli *et al.* 2010) hanno studiato le medie imprese nell'ottica della crisi economica, presentando la media dimensione d'impresa come quella più efficiente per uscire dalla presente crisi.

Tra questi contributi si evidenzia la ricerca coordinata da Riccardo Varaldo che dal 2006 al 2012 ha studiato un panel di medie imprese italiane di successo (Coltorti *et al.* 2013; Varaldo *et al.* 2009).

Le medie imprese possono essere definite in modo quantitativo o qualitativo. Dal punto di vista quantitativo, analizzando i principali contributi presenti in letteratura, emergono differenti criteri. Per esempio, il gruppo di ricerca coordinato da Varaldo *et al.* (2009) ha adottato la definizione di media impresa utilizzata da Mediobanca-Unioncamere nei suoi annuali studi sulla media impresa. Secondo gli studi di Mediobanca-Unioncamere (2013) le medie imprese si definiscono per avere un fatturato compreso tra i 13 e 260 milioni di euro e tra i 50 e 499 addetti. Altri autori hanno utilizzato parametri dimensionali differenti, per esempio, Iacobucci e Spigarelli (2007) considerano per medie imprese le imprese con addetti compresi tra i 250 e 2.500 e un fatturato tra i 50 e i 500 milioni di euro. Invece, i parametri fissati in sede UE fanno riferimento a una forbice di dipendenti tra i 50 e i 249, un fatturato non superiore ai 50 milioni di euro e a un totale delle attività non superiore a 43 milioni di euro. Come si vede i confini dimensionali della media impresa possono variare molto da una definizione ad un'altra. Ai fini del presente lavoro si farà riferimento ai parametri determinati da Varaldo *et al.* (2009) e Mediobanca-Unioncamere (2013): fatturato compreso tra i 13 e 260 milioni di euro e tra i 50 e 499 addetti, perché ritenuti i più rappresentativi delle medie imprese italiane.

Dal punto di vista qualitativo le medie imprese si caratterizzano per avere la capacità di combinare i vantaggi provenienti dalla piccola dimensione (flessibilità organizzativa, produttiva e customizzazione di prodotto), con quelli della grande impresa (economie di scala e possesso di adeguate risorse finanziarie e intangibili) (Alzona, 2007; Arrighetti e Ninni, 2008; Corbetta, 2000). Nell'attuale contesto competitivo internazionale, tali vantaggi hanno permesso alle medie imprese italiane di affrontare l'attuale crisi economica facendo leva sulla combinazione di sei differenti variabili (Ferrucci e Guercini, 2013):

- I. possesso di competenze distintive di tipo tecnologico, commerciale, e finanziario;
- II. capacità imprenditoriali e organizzative in grado di prendere le decisioni strategiche più efficienti;
- III. possesso di risorse finanziarie adeguate ad effettuare gli investimenti necessari;
- IV. conoscenze e competenze in ambito d'internazionalizzazione;
- V. adozioni di modelli organizzativi inter e intra impresa evoluti;
- VI. rafforzamento della media dimensione d'impresa attraverso la scelta di processi di acquisizione di altre imprese sia a livello nazionale che internazionale.

Sui limiti della media dimensione la letteratura, per il momento, non ha ancora mostrato in modo organico lavori di rilievo, evidenziando così un possibile percorso di ricerca futura (Alzona, 2007; Alzona e Iacobucci, 2005).

L'ultimo rapporto annuale di Mediobanca-Unioncamere (2013) sulle performance delle medie imprese italiane ha mostrato come queste ultime pur in presenza di una situazione di crisi economica generalizzata siano riuscite ad

ottenere performance positive. In particolare, considerando il periodo 2002-2011 il fatturato medio è passato da 34,3 a 44,3 milioni di euro, mostrando un incremento del 30% circa. Anche il totale dell'attivo medio delle imprese analizzate ha mostrato un andamento positivo con una crescita del 43,8% nel medesimo decennio considerato. Diversamente, il numero delle imprese e quello dei dipendenti hanno avuto una decrescita pari, rispettivamente, al 10,8% e 1,4%. Pur in presenza di questi ultimi valori, le generali performance delle medie imprese italiane rimangono positive per l'attuale situazione congiunturale.

Tutto ciò rinforza quanto sostenuto recentemente da alcuni autori sul fatto che la media dimensione non è un fenomeno temporaneo, cioè in attesa del passaggio alla grande dimensione, ma può costituire una dimensione permanente d'impresa. A tale riguardo Alzona (2007, pag. 609) afferma: *“la MI è vista non più come uno stadio puramente intermedio di un percorso di crescita dalla piccola verso la grande dimensione, ma come frutto di una specifica scelta strategica, e, quindi come una forma stabile di organizzazione produttiva (MI destinata a durare)”*.

3 Le soluzioni integrate

La fornitura di soluzioni integrate, definite come l'offerta congiunta di prodotti e servizi altamente personalizzati sulla base delle esigenze del cliente, ha assunto un'importanza strategica in numerosi settori industriali (Cerasale e Stone, 2004; Cova e Salle, 2007; Wise e Baumgartner, 1999).

I primi contributi sul tema sono da riconoscere a Slywotzky (1996) e Hax e Wilde (1999) che hanno approfondito le motivazioni dietro la decisione di offrire soluzioni integrate. La loro lettura del fenomeno attribuisce un ruolo centrale al desiderio delle imprese di rispondere alle esigenze del cliente e di seguirlo nei necessari cambiamenti. Con le soluzioni integrate, infatti, è necessario impostare una visione centrata sul cliente che rende unica la relazione con il fornitore. Gli studiosi (Oliva e Kallenberg, 2003) hanno identificato tre principali motivazioni alla base della diffusione del modello di business delle soluzioni integrate. In primo luogo, ci sono dei fattori economici: i servizi hanno un ciclo di vita più lungo e sono capaci di generare maggiori ricavi rispetto ai prodotti. In secondo luogo, sono coinvolti dei fattori di mercato: le soluzioni integrate consentono alle imprese di soddisfare la crescente domanda di servizi da parte della clientela. Infine, esistono dei fattori di competitività: i servizi sono più difficili da replicare. Di conseguenza, un vantaggio competitivo basato sui servizi è più facilmente difendibile (Oliva e Kallenberg, 2003; Slywotzky, 1996).

L'emergere di questo modello di business suggerisce che il valore aggiunto risiede nell'integrazione di differenti sottosistemi in un unico pacchetto piuttosto che nella vendita separata dei singoli sottosistemi. Uno dei primi settori ad adottare questa nuova offerta è stato il settore delle ICT (Cerasale e Stone,

2004). In seguito anche il settore manifatturiero è stato interessato dal diffondersi di questo nuovo modello di business. Nel suo lavoro del 2001, Davies ha analizzato casi nel settore dei trasporti e delle telecomunicazioni come esempi di transizioni di successo.

Successivamente, le ricerche si sono concentrate sulla comprensione di quali cambiamenti organizzativi e di competenze sono richiesti all'impresa che vuole implementare il nuovo modello di business (Davies, 2004; Nambisan, 2001; Windahl *et al.*, 2004) e di come la configurazione interna di risorse e competenze debba essere allineata con il mercato (Ceci e Masini, 2007; Davies *et al.*, 2007). Offrire soluzioni integrate richiede cambiamenti importanti per le imprese che devono essere in grado di gestire competenze completamente nuove (Ceci e Masini, 2011). Infatti, il percorso verso la fornitura di soluzioni integrate pone una serie di sfide in termini di sviluppo e configurazione delle competenze. Le imprese devono saper integrare – e sviluppare, nel caso in cui non le possiedano già – competenze per la produzione e per l'erogazione dei servizi. Inoltre, le imprese devono riuscire a migliorare anche quelle competenze necessarie a gestire nuovi tipi di relazioni a lungo termine con i fornitori e con i clienti. Infine, è spesso richiesta la gestione di tecnologie *ad hoc*, necessarie per la fornitura di soluzioni integrate quali, tra le altre, tecnologie di controllo, manutenzione e diagnostica remota (Ceci, 2009).

Davies individua due possibili strategie per poter organizzare differenzialmente l'offerta: *system seller* e *system integrator*. Il suo importante contributo chiarisce la necessità per le imprese di implementare il nuovo modello di business organizzando le competenze interne in modo che siano compatibili con il mercato servito e con le risorse interne già possedute. Tale approccio, che si può estendere a molti fenomeni, nelle soluzioni integrate è particolarmente rilevante perché, visto l'approccio centrato sul cliente, la relazione con il mercato risulta essere centrale (Ceci e Masini, 2011; 2013).

In conclusione, le imprese si stanno reinventando come integratori di sistemi in grado di fornire soluzioni integrate per i propri clienti, cambiando così la loro posizione nella catena del valore (Galbraith, 2002; Wise e Baumgartner, 1999). Tale cambiamento richiede tempo, sviluppo di appropriate competenze e conoscenza del mercato di riferimento (Brady *et al.*, 2005; Davies *et al.*, 2006; Miozzo e Grimshaw, 2011), ma allo stesso tempo può costituire la base per la costruzione di un vantaggio competitivo durevole nel tempo.

4. La metodologia e gli obiettivi della ricerca

La ricerca è stata condotta attraverso l'uso della metodologia dello studio di caso (Yin, 1994) al fine di illustrare un caso di successo di una media impresa italiana nell'affrontare l'attuale crisi economica e finanziaria internazionale. Questa è in coerenza con il dibattito scientifico in corso che ha individuato nello

studio di caso la possibilità di fare emergere nuove ipotesi di ricerca all'interno del filone di studio delle medie imprese italiane di fronte all'attuale crisi economica (Buratti e Scarsi, 2012; Cedrola *et al.* 2011; Ferrucci e Guercini, 2013; Varaldo *et al.* 2009).

Il Gruppo Loccioni è stato scelto per un duplice motivo. Il primo perché l'azienda, durante la presente congiuntura economica, sta ottenendo performance positive. Il secondo perché il gruppo ha ottenuto tali risultati attraverso l'offerta di soluzioni integrate. Come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti, in letteratura non vi sono contributi che mettono in luce come l'offerta di soluzioni integrate da parte di una media impresa può essere una strategia di successo per affrontare l'attuale crisi economica.

L'analisi del caso è avvenuta attraverso la raccolta e lo studio di dati di tipo primario e secondario.

I dati primari sono stati raccolti attraverso una serie di interviste e visite aziendali (Oppenheim, 2000). In particolare, sono state effettuate sei interviste tra gennaio 2012 e gennaio 2013 (appendice 1). Le interviste effettuate possono essere raggruppate in quattro distinte fasi. Nella prima fase è stato intervistato il fondatore dell'azienda con l'obiettivo di individuare gli attori da intervistare per la presente ricerca. Inoltre, il fondatore dell'azienda ha fornito una visione d'insieme del Gruppo Loccioni dalla sua nascita ai giorni nostri. Nella fase successiva sono stati intervistati gli attori individuati nella prima fase, e cioè i responsabili delle business unit *Service* e *Automotive*. La presente fase è stata completata da un'ulteriore intervista alla responsabile della comunicazione dell'azienda sulle strategie del gruppo. Sempre in questa seconda fase è stato possibile anche visitare l'azienda nella sua sede ad Angeli di Rosora (An). La terza fase ha avuto l'obiettivo di approfondire e integrare i contenuti delle risposte date nella seconda fase. Infatti, durante la rielaborazione delle interviste è emerso il bisogno di chiarimenti rispetto ad alcuni aspetti trattati durante le interviste. L'ultima fase, ad un anno di distanza dalla prima intervista, ha verificato i cambiamenti intercorsi nel corso dell'anno, così da dare al processo di raccolta delle informazioni un arco temporale annuale.

Le interviste effettuate ai responsabili delle due business unit sono state condotte sulla base di un questionario a domande aperte (appendice 2). In particolare, le domande si sono focalizzate su due aspetti. Il primo ha indagato come l'azienda è arrivata alla scelta di offrire soluzioni integrate, le problematiche di tale scelta e le sue prospettive future. Il secondo aspetto si è focalizzato sulla crisi economica e su come la Loccioni ha affrontato tale situazione. In particolare, sono state fatte una serie di domande al fine di comprendere se l'offerta di soluzioni integrate ha aiutato l'azienda ad affrontare la crisi economica.

Le fonti secondarie di dati sono costituite dallo studio di pubblicazioni scientifiche, articoli di giornale e altro materiale informativo, quali i documenti e le pubblicazioni ufficiali dell'impresa, ed hanno portato all'ottenimento d'informazioni sul settore di appartenenza del Gruppo Loccioni, nonché sull'impresa stessa. Inoltre, i molti contributi presenti in letteratura sul Gruppo Loccioni (solo per citarne alcuni, Cedrola *et al.* 2011; Monaci, 2012; Runfola *et al.* 2013; Sebastiani e Paiola, 2010) hanno ulteriormente arricchito il bagaglio informativo sull'azienda.

A tale riguardo è stato particolarmente di aiuto il testo di Bonti e Cori (2006) che ad oggi risulta essere il lavoro più completo sul Gruppo Loccioni.

Per ultimo, sono stati visionati i bilanci di esercizio dal 2006 al 2012. Da questi sono state ricavate le principali informazioni quantitative sull'azienda, quali il fatturato, gli addetti e gli utili d'esercizio. Maggiori informazioni, non presenti nei bilanci, sono state successivamente ottenute dai vertici dell'azienda, quali le quote di fatturato provenienti dall'estero, i principali mercati di sbocco, il titolo di studio degli addetti, il numero e la tipologia di brevetti posseduti e la percentuale di spesa investita in R&S.

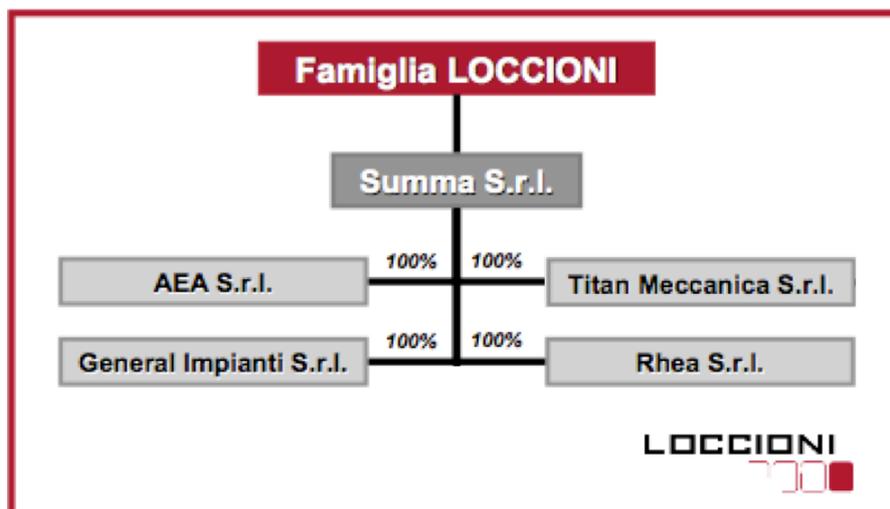
5. La storia e l'assetto societario del Gruppo Loccioni

È possibile suddividere la storia e l'evoluzione del Gruppo Loccioni in cinque importanti momenti di sviluppo e cambiamento. Il primo riguarda la nascita. Nel 1968 Enrico Loccioni ha deciso di lasciare la precedente attività come dipendente e di mettersi in proprio creando un laboratorio artigianale per la produzione di impianti elettrici. Così è nata la "I.C.I.E". Di questo primo inizio il fondatore dice: *«da subito ci siamo caratterizzati per la ricerca della cura delle relazioni interpersonali con i clienti. La cura delle relazioni non è un qualcosa che abbiamo "inventato" successivamente, ma è stata presente fin dal nostro inizio»*.

Il passaggio successivo è caratterizzato dalla trasformazione dell'azienda da una realtà di tipo prevalentemente artigianale a una vera e propria impresa industriale. Tutto ciò è accaduto nel 1971 con la nascita di General Impianti, impresa specializzata nella produzione di impianti elettrici. L'impresa, fin dal suo inizio, si è caratterizzata per un modello produttivo su commessa come le omologhe imprese concorrenti del periodo, ma a detta di Enrico Loccioni si è contraddistinta rispetto a queste ultime per la ricerca di commesse che presentassero la possibilità di instaurare degli stretti rapporti collaborativi con grandi gruppi industriali. Così facendo, General Impianti si è messa nelle condizioni di poter progredire e accrescere il suo know-how tecnologico. In questo modo è iniziato un processo di apprendimento e sviluppo di conoscenze tecnologiche, in partnership con i grandi player del settore.

Il terzo momento, nel 1980, è segnato dalla creazione di una nuova società: l'AEA (Applicazioni elettroniche avanzate). Così, l'imprenditore, a capo di General Impianti e AEA, ha potuto dare maggiore spazio alle sue idee imprenditoriali. Queste hanno portato all'adozione di una strategia di diversificazione produttiva attraverso l'ingresso nel mercato dei sistemi per l'industria automobilistica. Inoltre, la visione strategica, orientata a ricercare sempre nuove soluzioni da proporre ai propri clienti, ha facilitato, nel corso degli ultimi vent'anni, la creazione di altre quattro società. La nascita di queste costituisce la fase successiva.

Fig. 1 – Assetto societario del Gruppo Loccioni.



Fonte: aziendale

Nel 1992 è stata fondata Summa (quarto momento), società nata allo scopo di offrire servizi alle altre due società del gruppo. In particolare, Summa è stata costituita per occuparsi dell'attività di R&S, pianificazione strategica, controllo di gestione, sistemi informativi, gestione delle risorse umane, amministrazione, logistica, marketing e comunicazione. Sebbene tali servizi siano stati inizialmente rivolti esclusivamente alle aziende del gruppo, questa scelta ha rappresentato un passaggio importante per la storia del Gruppo. Infatti, Enrico Loccioni al riguardo racconta che «questo [la nascita di Summa] ci ha permesso di prendere coscienza dell'importanza che i servizi avrebbero potuto avere per il nostro gruppo nel rapporto con il cliente». Nel 1999 viene fondata la TM (Titan Meccanica), operante nel comparto delle lavorazioni meccaniche, e sei anni dopo nasce Rhea s.r.l. che realizza macchine avanzate per il controllo delle attrezzature mediche. L'importanza strategica di quest'ultima società è data dal fatto che essa rappresenta, per il Gruppo Loccioni, l'ingresso in un nuovo settore, quello medicale. Questo, oltre a permettere di sfruttare il know-how tecnologico posseduto in-house per lo sviluppo delle altre business unit, sembra mostrare, secondo i vertici del Gruppo, ampi spazi di crescita futura.

Il quinto e ultimo momento si ha nel 2006 e vede il passaggio da un insieme di società operanti in differenti settori ad un unico Gruppo societario controllato dalla holding Summa s.r.l. (fig. 1). Sebbene, di fatto, le imprese del gruppo siano state gestite in un'ottica strategica che cercasse di coniugare le esigenze della singola impresa con l'assetto strategico del gruppo, la nuova strategia societaria ha teso a rafforzare ulteriormente la concezione di Gruppo. Per cui, la suddivisione giuridica ha valenza puramente formale rispetto alla sostanza dell'unicità del gruppo in termini di strategie perseguite e delle risorse impiegate,

come del resto accade per la gran parte delle medie imprese italiane (Caprio, 2002).

6. L'attività del Gruppo Loccioni e la sua struttura organizzativa

Nel 2012 il Gruppo Loccioni ha avuto un fatturato pari a 60 milioni di euro con un incremento del 50% rispetto al 2006, quando il valore era di 40 milioni di euro, come si evince dalla tabella 1. Proprio durante gli anni dell'attuale crisi economica e finanziaria l'impresa è cresciuta, continuando il trend positivo degli anni precedenti. I principali mercati geografici in cui il Gruppo è stato presente nel corso del 2012 sono stati l'Italia per il 50% e l'UE per il 30%. Il restante 20% è costituito per la gran parte dal mercato americano, quota in crescita rispetto all'anno precedente, poiché vi si è riversato il 10% della quota persa sul mercato italiano.

Anche il numero degli addetti ha avuto un trend positivo nel periodo considerato. Nel 2012 sono arrivati a 356, con una crescita del 43% rispetto al 2006, quando erano pari a 248. È interessante notare che l'impresa negli ultimi anni, nell'assumere nuovo personale, si è rivolta principalmente a figure professionali che avessero almeno la laurea. In particolare, dal 2006 al 2012 il personale dipendente in possesso di Dottorato di ricerca è cresciuto di 13 unità passando da 1 a 14.

L'attività di R&S svolge un ruolo strategicamente importante per il Gruppo. Al suo interno si trovano 45 risorse umane (14% del totale degli addetti) esclusivamente dedicate a tale attività. Questo deriva non soltanto dall'appartenenza del Gruppo Loccioni a settori ad alto contenuto tecnologico, ma anche dalla propensione culturale dell'imprenditore a basare il proprio vantaggio competitivo su tecnologie innovative e di frontiera. In particolare, l'attività di R&S ha generato nel 2012 46 brevetti depositati, mentre, sei anni prima i brevetti posseduti erano solo 10. Ovviamente tali risultati sono stati possibili grazie agli investimenti effettuati per la R&S. Dal 2006 al 2012 gli investimenti in attività di ricerca sono cresciuti di circa l'88%, passando da 1.600.000 euro a 3 milioni di euro. L'attività di ricerca e sviluppo all'interno del Gruppo è sviluppata attraverso sei laboratori di ricerca.

Oggi l'impresa si trova ad operare con cinque differenti business unit: Mobility, Energy, Humancare, Environment e Home. La prima si occupa del collaudo e dell'assemblaggio di componenti per il settore dell'automotive. Le soluzioni offerte vanno dalla sperimentazione del prototipo fino allo sviluppo della soluzione offerta "chiavi in mano". La seconda è presente nel settore delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica. La successiva, migliora i processi delle strutture sanitarie, farmaceutiche, della produzione e della filiera alimentare e delle soluzioni per il benessere. La quarta, progetta, produce e mette in servizio "chiavi in mano" sistemi completi per il monitoraggio in continuo delle emissioni

industriali in atmosfera, nel rispetto delle normative nazionali e internazionali vigenti. L'ultima business unit realizza sistemi di collaudo per linee di produzione di lavatrici, lavastoviglie, frigoriferi e altri elettrodomestici per la casa, quali caldaie, condizionatori e singoli componenti (motori, compressori, termostati, frontali, banchi).

Tab. 1 – Principali indicatori economici del Gruppo Loccioni dal 2006 al 2012 (fatturato espresso in milioni)

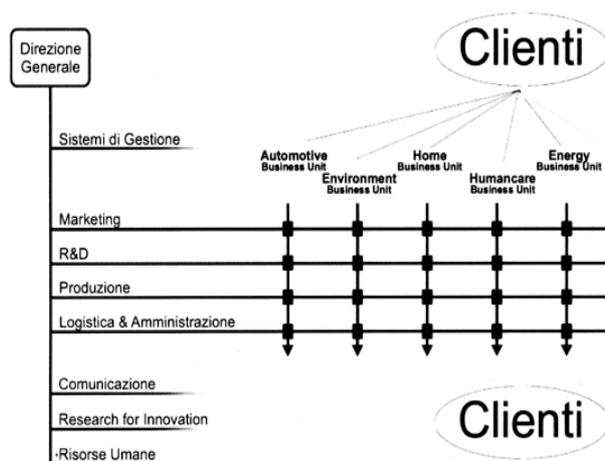
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fatt.	40 €	45 €	45 €	45 €	60 €	60 €	60 €
di cui (%):							
Italia	65	60	50	50	60	60	50
UE	30	35	30	40	30	30	30
Continente americano	5	5	20	10	10	10	20
Addetti	248	268	284	297	328	352	356
Titolo di studio:							
Dottorato	1	4	7	7	8	11	14
Laurea	91	101	112	128	147	144	147
Diploma	144	150	154	151	162	180	181
Licenza media	12	13	11	11	11	17	14
Brevetti	10	16	21	30	44	46	46
Utile	2%	3%	4%	6%	3%	3%	non disp.
Spesa per R&S in % del fatturato	4	4	4	5	5	5	5

Fonte: aziendale

Il modello organizzativo, attraverso una struttura a matrice, si focalizza sulle cinque business unit appena descritte. In particolare, lo sviluppo dell'organizzazione avviene su due *dimensioni*. La prima, di tipo funzionale, attraverso le aree di Comunicazione, Research for Innovation e Risorse Umane (fig. 2), ha garantito lo sviluppo di competenze tecniche e specialistiche comuni a tutti i mercati di sbocco. Ciò ha permesso anche il raggiungimento di vantaggi economici dati dalle economie di scala. La seconda *dimensione*, costituita dai cinque mercati di sbocco, ha permesso lo sviluppo di know-how tecnologico specifico per ogni area di business interessata, nonché l'adozione di strategie operative specifiche. Queste sono state raggiunte attraverso l'assegnazione a ogni business unit di una propria divisione di marketing, R&D, produzione e logistica e amministrazione. La struttura organizzativa ha permesso di ottenere economie di scala e di scopo nelle aree comuni, mentre, nei casi di specificità dei

mercati, ha permesso di sviluppare conoscenze focalizzate sui bisogni dei clienti. Così, la presente struttura ha dato all'impresa la possibilità di essere, allo stesso tempo, flessibile e focalizzata sulle nuove tecnologie.

Fig. 2 – Organigramma del Gruppo Loccioni.



Fonte: aziendale

7. Le strategie del Gruppo: il percorso verso le soluzioni integrate

Il Gruppo Loccioni è nato come insieme di imprese manifatturiere, ma, nel corso degli anni, si è avvicinato al settore dei servizi. Sebbene l'azienda, secondo quanto riferito da Enrico Loccioni, fin dal suo inizio abbia prestato particolare attenzione ai variegati bisogni dei propri clienti, andando a rispondere a questi anche attraverso l'offerta di servizi, è possibile rintracciare l'inizio del percorso effettuato verso le soluzioni integrate a partire dal 2000. In particolare, tale percorso può essere ricondotto a sei fasi.

Nella prima fase è stata creata una divisione dedicata all'erogazione dei servizi per aumentare il peso della componente immateriale nel prodotto offerto ai clienti. Così, è stato creato un team specializzato nell'erogazione dei servizi e nell'attenzione alle esigenze dei clienti.

Successivamente l'azienda si è focalizzata sull'obiettivo di fidelizzare la clientela. In particolare, la seconda fase si è caratterizzata per il passaggio da un rapporto occasionale con il cliente, basato principalmente sulle "chiamate al bisogno", a uno più stabile e di tipo contrattuale.

La terza fase ha riguardato la stipula di una serie di partnership strategiche con alcuni clienti attraverso l'incremento delle visite presso gli stabilimenti del cliente. La novità della presente fase ha consistito nel fatto che le visite non erano effettuate a seguito di chiamate del cliente per la manutenzione o la riparazione dei prodotti venduti, ma erano "solo" di cortesia. Queste però, nel tempo, hanno facilitato la collaborazione e lo scambio reciproco d'informazioni.

La successiva fase ha portato allo sviluppo dell'offerta di soluzioni "chiavi in mano". Così si sono ampliati i prodotti offerti dal Gruppo Loccioni ai propri clienti, per una strategia di diversificazione attraverso l'erogazione di servizi. Per fare questo è stato apportato un profondo cambiamento di tipo organizzativo e strategico, attraverso anche il perseguimento di una strategia di integrazione di tipo verticale.

La quinta fase ha riguardato il rafforzamento della collaborazione tra il Gruppo Loccioni e i suoi clienti. In alcuni casi, l'azienda è perfino arrivata a delocalizzare, per brevi periodi, delle proprie risorse umane presso la sede del cliente al fine di sviluppare la soluzione direttamente presso la sede dell'utilizzatore.

L'ultima fase, che rappresenta il presente dell'impresa, è costituita dalla creazione di comunità virtuali che permettono ai clienti di poter gestire autonomamente i servizi post-vendita ricevuti. L'idea alla base di questo nuovo servizio è che il cliente possa essere in grado di gestire, attraverso l'utilizzo di una piattaforma IT, la propria soluzione in autonomia e con la supervisione del Gruppo Loccioni. In questa fase, il contributo innovativo della Loccioni si è focalizzato nell'offrire ai clienti la possibilità di trasformare i propri dati d'impresa in informazioni, così che queste ultime possano essere interpretate e analizzate dagli stessi clienti in autonomia.

La figura 3 riassume le sei fasi, mettendo in evidenza per ognuna di esse gli aspetti che maggiormente hanno influenzato lo sviluppo della fase investimenti.

Il passaggio, nel corso degli anni, dalla produzione di "soli" beni tangibili all'offerta di questi ultimi integrati con servizi sempre più customizzati e tecnologicamente avanzati ha richiesto, a detta degli intervistati, di operare su quattro principali aspetti: l'organizzazione interna; l'insieme delle conoscenze e del know-how tecnologico posseduto; l'organizzazione della produzione e la costruzione del rapporto con il cliente.

In particolare:

Fig. 3. Evoluzione dell'offerta delle soluzioni integrate del Gruppo Loccioni.



Fonte: nostra elaborazione

(i) l'organizzazione interna è stata modificata nella prima fase, con la creazione di una divisione dedicata all'erogazione dei servizi, e nella fase cinque, attraverso la delocalizzazione di proprie risorse umane presso la sede del cliente;

(ii) le conoscenze possedute ed il know-how tecnologico sono stati ampliati nella prima fase, attraverso l'acquisizione di nuove competenze e professionalità preparate per la gestione dei servizi, nella fase quattro con un importante investimento in know-how tecnologico e nella fase sei attraverso lo sviluppo interno delle conoscenze necessarie per la creazione di servizi di comunità virtuali e il relativo sviluppo di tecnologie informatiche abilitanti;

(iii) l'organizzazione della produzione è stata ottimizzata nella seconda fase grazie ad una migliore pianificazione dell'offerta di servizi e nella fase quattro con l'attività di integrazione verticale. Infatti, per ampliare la base delle conoscenze, necessarie ad offrire soluzioni integrate sempre più ampie e customizzate, è stato necessario integrare al proprio interno le fasi produttive a maggior contenuto di know-how tecnologico;

(iv) la costruzione del rapporto con il cliente è stata curata: nella fase due favorendo l'aumento dei clienti non occasionali; nella fase tre attraverso la stipula di partnership strategiche, l'incentivazione di visite della forza vendita presso i clienti e la creazione di un rapporto personale con i clienti; infine, nella fase quattro tramite la creazione di joint venture.

La figura 4 riassume graficamente l'approccio utilizzato dalla Loccioni. Può essere affermato che l'attenta pianificazione e integrazione di questi quattro aspetti sono state fondamentali per riuscire nella difficile transizione da impresa di produzione manifatturiera a impresa capace di integrare prodotti e servizi per poter individuare e risolvere i problemi dei clienti.

Fig. 4: Riorganizzazione del Gruppo Loccioni per offrire soluzioni integrate.



Fonte: nostra elaborazione

8. Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato il percorso che una media impresa italiana, il Gruppo Loccioni, ha compiuto per riuscire ad offrire soluzioni integrate con successo in un contesto di crisi economica. Le soluzioni integrate, come evidenziato nel terzo paragrafo dell'articolo, sono un modello di business che richiede l'offerta congiunta di prodotti e servizi customizzati per rispondere alle specifiche esigenze della clientela (Wise e Baumgartner, 1999). Dalle interviste effettuate è emerso che l'adozione del modello di business delle soluzioni integrate, nonostante il periodo di crisi economica, ha permesso all'impresa di ottenere buone performance in termini di crescita, sia dal punto di vista quantitativo, fatturato e numero di addetti, sia qualitativo, per il know-how tecnologico ed organizzativo accresciuto internamente.

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di illustrare un caso di successo rispetto all'attuale crisi. Dopo una rassegna dei principali contributi teorici ed

empirici sul tema delle medie imprese italiane e delle soluzioni integrate, è stata esposta la metodologia della ricerca utilizzata. Successivamente, si è passati a descrivere la storia e le scelte strategiche dell'impresa, al fine di comprendere le dinamiche competitive che hanno portato una media impresa manifatturiera italiana ad adottare il modello delle soluzioni integrate.

Tale risultato è in linea con quanto affermato in letteratura sui vantaggi provenienti dall'ingresso nel settore dei servizi da parte delle imprese manifatturiere. A tale riguardo Dalli *et al.* (2010, pag. 21) affermano che: *«la difesa del manufacturing “in sé” da un lato è sempre meno sostenibile di fronte alla concorrenza dei nuovi paesi emergenti, da un altro lato, non è economicamente produttiva perché buona parte della creazione del valore passa da altre componenti intangibili (servizi, vicinanza al cliente, capitale relazionale)»*. Inoltre, le performance raggiunte dal Gruppo Loccioni confermano, anche, quanto sostenuto in letteratura dagli autori (Varaldo *et al.* 2009) al riguardo della capacità della media dimensione d'impresa nell'affrontare l'attuale crisi economica. Come messo in luce nel secondo paragrafo, le medie imprese si caratterizzano per la capacità di combinare i vantaggi della piccola dimensione con quelli della grande. Al riguardo Ferrucci e Guercini (2013, pag. 14-15) affermano che le: *«medie imprese hanno una dotazione di competenze distintive di tipo tecnologico, di prodotto, commerciali e finanziarie – espressione di un percorso storico di accumulazione di saperi e di relazioni – che contribuisce a fornire un antidoto piuttosto efficace rispetto alla crisi in atto»*. Pertanto, il caso presentato offre un riscontro in linea con i contributi della letteratura sul ruolo delle medie imprese nell'affrontare l'attuale crisi.

In conclusione, il presente caso esemplifica l'implementazione del modello di business delle soluzioni integrate. Quest'ultimo, infatti, è stato il risultato della combinazione di successo di altre strategie più "tradizionali", quali quelle di integrazione verticale a monte, a valle del processo produttivo, di internazionalizzazione e, per ultimo, di diversificazione produttiva. La prima ha riguardato l'ampliamento delle basi di conoscenza necessarie al processo produttivo di componenti ad alto contenuto tecnologico. In tal senso si può parlare di scelta strategica d'integrazione delle conoscenze (Grant 1996). Così come Prahalad e Hamel (1990) hanno presentato attraverso il concetto di core competence, la scelta strategica dell'azienda si è diretta verso la focalizzazione dei componenti core, mentre, la produzione di componenti a basso contenuto di know-how tecnologico è stata ceduta a fornitori qualificati, solitamente situati nelle ultime fasi del processo di produzione.

Il bisogno di aumentare il know-how tecnologico ed organizzativo detenuto in-house, per offrire prodotti a maggior contenuto tecnologico, ha spinto l'azienda sempre di più ad aprirsi ai mercati internazionali, sia per quelli di fornitura che di sbocco. Così, la strategia di internazionalizzazione, iniziata già prima della crisi economica, ha permesso da un lato di andare a reperire, in termini di fornitura, le risorse tecnologicamente più avanzate e dall'altro di poter spostare il proprio business da mercati in crisi, tipo quello italiano, a quelli in crescita.

Per ultimo, la strategia di diversificazione, a detta dei vertici aziendali, ha permesso il raggiungimento di più vantaggi. Il primo è riconducibile alla

diversificazione del rischio. Questa è stata raggiunta, grazie all'offerta di soluzioni integrate, attraverso l'ingresso in settori non correlati al core business. Il secondo è dato dallo sfruttamento delle medesime risorse per business diversi, ma tra loro correlati, come è avvenuto nel caso dell'ingresso nel settore humanicare. Questo è stato possibile grazie al know-how acquisito nell'offerta di soluzioni tecnologiche per i settori dei componenti per auto e per il controllo della qualità degli elettrodomestici. L'ultimo vantaggio è dato dalla possibilità di offrire al cliente un'ampia gamma di prodotti e servizi. L'azienda è così riuscita, da un lato, a raggiungere nuovi clienti grazie all'ingresso in differenti settori e dall'altro lato ad offrire ai clienti già presenti nel proprio portafoglio un ventaglio più ampio in termini di servizi/prodotti.

L'implementazione coerente di differenti scelte strategiche è stata la chiave del successo del Gruppo Loccioni e proprio questo rappresenta un importante messaggio del caso analizzato. Il Gruppo Loccioni è riuscito ad affrontare e superare la crisi implementando un nuovo modello di business ma, lungi dal voler dimostrare che le soluzioni integrate possano essere una panacea adatta ad ogni azienda. Il caso Loccioni dimostra come una pianificazione attenta possa aiutare un'impresa a crescere anche in momenti di incertezza economica. Il lavoro non è esente da limiti dovuti dall'approccio metodologico utilizzato. Infatti, lo studio di caso presenta limiti relativi alla possibilità di generalizzare i risultati (Yin, 2005). Tuttavia, una successiva ricerca su un panel di medie imprese italiane potrebbe far luce su ciò, rappresentando un possibile sentiero per future ricerche e colmare così gli inevitabili limiti della presentazione di un singolo caso.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L. (2001), *Internet business models and strategies: Text and cases*, McGraw-Hill, New York.
- Alzona G. (2007), "Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione", *L'industria*, XXVIII, 4, 607-624.
- Alzona G., Iacobucci D. (2005), "Introduzione: Le "medie imprese" fra controllo familiare e network globali", *L'industria*, XXVI(2), 201-218.
- Amin A., Wilkinson F. (1999), "Learning, proximity and industrial performance: an introduction", *Cambridge Journal of Economics*, 23, p. 121-125.
- Arrighetti A., Ninni A. (Eds.), (2008), *Dimensioni e crescita nell'industria manifatturiera italiana. Il ruolo delle medie imprese*. Milano: Franco Angeli.
- Baccarani C. (2013), "L'impresa tra crisi, lentezza e bellezza", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1, p. 1-19.
- Balconi M., Moisello A., Mulinelli M. (1998), "La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani", *Economia e politica industriale*, 97: 25-77.

- Baraldi E., Gregori G. L., Perna A. (2011), "Network evolution and the embedding of complex technical solutions: The case of the Leaf House network", *Industrial Marketing Management*, 40(6), 838–852.
- Baraldi E., La Rocca A., Perna A. (2013), "Intra- and inter-organizational effects of a CRM system implementation. *Mercati E Competitività*, (1), 13–34.
- Bonti M., Cori E. (2002), "Tra imprenditorialità artigiana e postfordismo: riflessioni sulla dinamica organizzativa della media azienda". *Studi e note di economia*, 1, 133–154.
- Bonti M., Cori E. (2006), *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Boschma R. (2005), "Proximity and innovation: a critical assessment", *Regional Studies*, 39, 61-74.
- Brady T., Davies A., Gann D. (2005), "Creating Value by delivering Integrated Solutions", *International Journal of Project Management*, 23, 360-365.
- Buratti N., Scarsi R. (2012), "Le imprese italiane della nautica di lusso di fronte alla crisi. *Impresa Progetto - Electronic Journal of management*, 2, 1–20.
- Butera F. (Ed.), (1998), *La media impresa costruita per durare*. Milano: Franco Angeli.
- Caprio L. (2002) "Diffusione e alcune caratteristiche dei gruppi di medie imprese industriali del Nord-Est", *Le medie imprese industriali del nord-est*, Mediobanca, p 125-172.
- Ceci F. (2008), "L'offerta di soluzioni integrate: verso una integrazione fra prodotti e servizi. I casi IBM e Rolls-Royce", *Economia dei Servizi*, maggio-agosto.
- Ceci F. (2009), *The Business of Solutions*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ceci F., Masini A. (2011), "Balancing specialized and generic capabilities in the provision of integrated solutions: Empirical evidence from the IT sector", *Industrial and Corporate Change*, 20, 91-132.
- Ceci, F., Masini, A., 2013. Specialized capabilities in Integrated Solutions: The Role of Fit, *International Journal of Business and Systems Research*, 7.
- Ceci F., Prencipe A. (2008), "Configuring Capabilities for Integrated Solutions: Evidence from the IT Sector", *Industry Innovation*, 15, 277-296.
- Cedrola E., Ferrero G., Gregori G. (2011), "Marketing & sales oltre la crisi: i cambiamenti in atto nelle medie imprese. *Mercati e Competitività*, 2, 9–28.
- Cerasale M., Stone M. (2004), *Business Solutions on Demand*, Kogan Pages, London.
- Chesbrough H. (2008), *Open: Modelli di business per l'innovazione*, Egea, Milano.
- Colli A. (2005), "Il quarto capitalismo". *L'industria*, 2: 219-235.
- Coltorti F (2006) "Medium sized manufacturing? RMS in the years of zero growth". *Review of Economic Conditions in Italy* 3:389–411
- Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A., Varaldo R. (Eds.), (2013), *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Milan: Springer.

- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*. Milano: Egea.
- Cova B., Salle R. (2007), "Introduction to the IMM special issue on "Project marketing and the marketing of solutions" A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions", *Industrial Marketing Management*, 36, 138-146.
- Cozzi G. (2007), "I processi di acquisizione di medie imprese ad alta tecnologia dotate di elevate capacità di marketing: il caso Esaote", *Mercati e Competitività*, 1, 119-136.
- Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2010), "Sviluppo e competitività delle medie imprese italiane dell'era globale". *Mercati e Competitività*, 3, 19–46.
- Davies A., 2001. *Integrated Solutions*. The Knowledge Bridge, .
- Davies A. (2004), "Moving Base into High-value Integrated Solutions: a Value Stream Approach", *Industrial and Corporate Change*, 13, 727 - 756.
- Davies A., Brady T., Hobday M. (2006), "Changing a Path toward Integrated Solutions", *MIT Sloan Management Review*, 47, 39 - 48.
- Davies A., Brady T., Hobday M. (2007), "Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator", *Industrial Marketing Management*, 36, 183 - 193.
- Dietrickx I., Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability Advantage", *Management Science*, 35, 1504- 1511.
- Eisenhardt K.M., Martin J. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ferrucci L., Guercini S. (2013), "Le medie imprese tra continuità strategica e cambiamento nella crisi economica mondiale". *Mercati e Competitività*, 3, 11–24.
- Galbraith J. (2002), "Organizing to deliver solutions", *Organizational Dynamics*, 31, 194 - 207.
- Gallino L. (2002), *La scomparsa dell'Italia industriale*. Torino: Giulio Einaudi editore.
- Gandolfi V. (2010), "Il marketing delle medie imprese. Analisi di alcuni casi aziendali", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1, 1-22.
- Garelli R. (2012), "Le imprese italiane di fronte alla crisi: misure di sostegno per le start up", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 2, 1-26.
- Grant R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hax A.C., Wilde D.L., (1999), "The Delta model: adaptive management for a changing World", *Sloan Management Review* 40, 11 - 28.
- Hobday M., Davies A., Prencipe A. (2005), "Systems Integration: A Core Competence of the Modern Corporation", *Industrial and Corporate Change*, vpl. 14, 1109 - 1143.
- Iacobucci D., Spigarelli F. (2007), "I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane", *L'industria*, XXVIII (4, ottobre-dicembre), 625–651.

- Leonard-Barton D. (1990), "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, 1, n. 3, 248-266.
- Mathieu V. (2001), "Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client", *Journal of Business Industrial Marketing*, 16, 39-61.
- Mediobanca-Unioncamere (2010), *Le medie imprese italiane (1998-2007)*, Ufficio Studi di Mediobanca e Centro Studi di Unioncamere, Milano.
- Mediobanca-Unioncamere (2012), *Le medie imprese industriali italiane (2000-2009)*, Ufficio Studi di Mediobanca e Centro Studi di Unioncamere, Milano.
- Mediobanca-Unioncamere. (2013), *Le medie imprese industriali italiane (2002-2011)*, Milano - Roma: Ufficio Studi Mediobanca e Centro studi Unioncamere.
- Micelli S. (2007), "Le nuove medie imprese dei distretti industriali italiani", *Mercati e Competitività*, 2.
- Miozzo M., Grimshaw D. (2011), "Capabilities of large services outsourcing firms: the "outsourcing plus staff transfer model" in EDS and IBM", *Industrial and Corporate Change*, 20, 909-940.
- Monaci M. (2012), "L'innovazione sostenibile d'impresa come integrazione di responsabilità e opportunità sociali", *Studi Organizzativi*, 2, 26-61.
- Nambisan S., (2001), "Why Service Business are not Product Business", *MIT Sloan Management Review* 42, 72 - 80.
- Niccolini F., (2008) *Responsabilità Sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa.
- Oliva R., Kallenberg R. (2003), "Managing the Transition from Products to Services", *International Journal of Service Industry Management*, 14, 160 - 172.
- Oppenheim A. V. (2000), *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, Pinter, London.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Peteraf M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Prencipe A., Davies A., Hobday M. (2003), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford.
- Rullani E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani M. (2007), *Intelligenza terziaria motore dell'economia*, FrancoAngeli, Milano.
- Runfola, A., Guercini, S., Gregori, G., Perna, A. (2013), "Discontinuity in interaction. Findings from two cases in the Italian context", *Mercati e Competitività* (1), 53-72.
- Savelli E. (2006), "Dai modelli tradizionali di sviluppo dei nuovi prodotti all'approccio network: l'esperienza del Gruppo Loccioni", *Mercati e Competitività*, 3, 95-121.

- Sebastiani R., Paiola M. (2010), "Rethinking service innovation: four pathways to evolution", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 79–94.
- Slywotzky A. J. (1996), *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Tuli K.R., Kohli A.K., Bharadwaj S.G. (2007), "Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes", *Journal of Marketing*, 71, 1-17.
- Tunisini A., Dalli D. (2007), "Processi e competenze di marketing delle medie imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita", *Mercati e competitività*, 2.
- Tunisini A., Resciniti R. (2013), Background and goals of the book. F. Coltorti, R. Resciniti, A. Tunisini, R. Varaldo (Eds.), *Mid-sized manufacturing companies : the new driver of Italian competitiveness*. Milan: Springer.
- Varaldo R., (2006) "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, 1.
- Varaldo R. (2007), "L'eccellenza imprenditoriale made in Italy", *Mercati e competitività*, 2, 127-130.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di) (2009), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R., Tunisini, A. (2010), "Marketing e intangibles per la competitività delle medie imprese italiane", *Economia e diritto del terziario*, 2, 207–225.
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- Windhal C., Andersson P., Berggren C., Nehler C. (2004), "Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications", *European journal of Innovation Management* 7, 218 - 228.
- Wise R., Baumgartner P. (1999), "Go Downstream: the New Profit Imperative in Manufacturing", *Harvard Business Review*, 77, 133 - 141.
- Yin R. K. (1994), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zollo M., Winter S. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13, 339 - 351.
- Zott C., Amit R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011), "The business model: Recent developments and future research", *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

Appendice 1: Le interviste effettuate

Fase	Data	Ruolo all'interno dell'azienda	Tipo di intervista	Tipo di raccolta dati	Durata intervista
I)	5/01/12	Loccioni Enrico (fondatore e presidente del Gruppo Loccioni)	Intervista "faccia-faccia"	Appunti	1,5 h
II)	27/01/12	Responsabile della Comunicazione	Intervista "faccia-faccia"	Registrazione	1 h
II)	27/01/12	Responsabile della Service Business Unit	Intervista "faccia-faccia"	Registrazione	3 h
II)	27/01/12	Responsabile della Automotive Business Unit	Intervista "faccia-faccia"	Registrazione	2,5 h
III)	28/05/12	Responsabile della Comunicazione	Intervista "faccia-faccia"	Registrazione	2,5 h
IV)	14/01/13	Responsabile della Comunicazione	Intervista telefonica	Appunti	2 h

Appendice 2: Il questionario somministrato

I) Le soluzioni Loccioni

Il PASSATO: Cronologia delle Soluzioni:

1. Quando Loccioni ha iniziato a offrire servizi oltre che prodotti?
2. Quali sono le motivazioni che hanno spinto all'adozione di soluzioni?
3. Può illustrarmi l'evoluzione dei servizi di post vendita?
4. Su quali competenze la Loccioni si è basata per poter ampliare la sua offerta?
5. Sono state utilizzate competenze già possedute? Se sì, quali?
6. Sono state acquisite competenze ex-novo? Se sì, come?

IL PRESENTE: contenuto delle soluzioni Loccioni:

7. In cosa consistono i Servizi di Post Vendita?
8. Può illustrarmi come è strutturata l'offerta?
9. Sono utilizzate soluzioni tecnologiche (interfaccia internet o software)?
10. Sono state sviluppate ad hoc? Lo sviluppo è stato interno o esterno?
11. Quali sono i vantaggi per acquirente derivanti dall'adozione di tali soluzioni?

12. Quali sono i vantaggi per Loccioni? (conoscenza clientela, conoscenza e controllo prodotti, margini maggiori, differenziazione, evoluzione del mercato, fidelizzazione)

IL FUTURO: evoluzione del mercato delle soluzioni

13. Come prevede l'evoluzione del mercato delle soluzioni?

14. Avete dei settori di riferimento?

15. Quali sono le sfide maggiori che il mondo delle soluzioni dovrà affrontare nei prossimi anni?

II) A seguito dell'attuale crisi economica e finanziaria:

1. In questo momento di crisi dei mercati, l'offerta di soluzioni integrate è stata una leva competitiva di aiuto rispetto ai concorrenti? Se sì come?

2. Siete a conoscenza di concorrenti che hanno adottato l'offerta di soluzioni integrate per reagire alla crisi economica?

3. Vi sono in atto dei comportamenti "nuovi" dal punto di vista strategico da parte dei vostri diretti competitors?

4. E voi, avete adottato nuove strategie, diverse dall'offerta di soluzioni? Quali?

5. Per fare ciò, avete sviluppato nuove competenze? Quali?

6. Per fronteggiare la crisi avete modificato il vostro assetto organizzativo? Se sì, come?

Federica Ceci

Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese

Dipartimento di Economia Aziendale

Università degli Studi G. d'Annunzio

Viale Pindaro, 42

65100 Pescara

f.ceci@unich.it

Simone Poledrini

Ricercatore a tempo determinato di Economia e gestione delle imprese

Dipartimento di Economia

Università degli Studi di Perugia

Via Pascoli

06100 Perugia

simone.poledrini@unipg.it