



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Scienze Economiche e Finanziarie

Business Model Reconfiguration e percorsi di espansione
dell'industria: il caso del settore della fabbricazione di
mobili

Business Model Reconfiguration and industry expansion
paths: the case of the furniture manufacturing sector

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:
Angelica Gitto

Correlatore: Chiar.mo
Prof. Marco Chiaromonte

Anno Accademico 2020 – 2021

Alla mia famiglia, al mio fidanzato
e agli amici incontrati in questo percorso.

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1 – Il Business Model.....	8
Introduzione al capitolo	8
1.1 Come nasce il Business Model	9
1.2 Business model, business plan e strategia.....	11
1.3 Cos'è il business model?.....	12
1.4 Struttura del modello di business	16
1.5 Business Model Canvas	17
Conclusione al capitolo	37
Capitolo 2 – Industria 4.0 e la Business Model Reconfiguration.....	39
Introduzione al capitolo	39
2.1 Introduzione di Industria 4.0.....	40
2.2 Cambiamento del settore della fabbricazione dei mobili con l'Industria 4.0.....	43
2.3 La riconfigurazione del Business Model	46
Conclusione al capitolo	49
Capitolo 3 – Analisi del settore della fabbricazione di mobili	52
Introduzione al capitolo	52
3.1 Definizione di settore	53
3.2 Definizione e studio del settore della fabbricazione di mobili	55
3.3 Analisi del settore della fabbricazione di mobili	68
Conclusione al capitolo	73
Capitolo 4 – Analisi delle aziende del campione analizzato.....	75
Introduzione al capitolo	75
4.1 Analisi e studio dei modelli del business model delle aziende del campione	77

4.2 Divisione delle aziende in best e worst performers	84
4.3 Analisi dei risultati ottenuti	93
Conclusioni al capitolo	98
<i>Conclusioni</i>.....	101
<i>Bibliografia</i>	105
<i>Appendice A</i>.....	107

Introduzione

Questo elaborato indaga un argomento molto attuale e in continua evoluzione, ossia il “Business Model”, il suo significato e uso e il suo cambiamento nel tempo. Spesso questo termine viene inteso come la strategia dell’azienda: in realtà, seppur collegati, business model e strategia aziendale non sono la stessa cosa. Alla base di una buona strategia c’è spesso un business model ben fatto e chiaro. Il business model definisce il modo attraverso cui l’impresa interviene sul mercato e cede prodotti e servizi ai consumatori, al fine di generare e trattenere valore. Quindi, la lettura del modello di business aiuta a capire lo scopo dell’azienda, il modo in cui intende realizzarlo, quali sono i destinatari del suo operato e quali canali distributivi userà per arrivare ai suoi destinatari. Alexander Osterwalder (2010) definisce il modello di business come il modello che “descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”. Se il business model è diverso dalla strategia aziendale, lo è anche dal business plan. Quest’ultimo rappresenta il documento scritto che descrive le principali attività dell’azienda, i suoi obiettivi e il modo in cui prevede di raggiungerli. Questo serve per attirare investitori esterni includendo nel business plan tutti i prodotti/servizi, la strategia aziendale, l’analisi di marketing, la pianificazione finanziaria e il budget per poter svolgere tutta l’attività.

Perché il modello di business rappresenta oggi un aspetto fondamentale dell'azienda e la sua importanza cresce sempre più con il passare del tempo? Attraverso di esso si può comprendere come l'impresa intende organizzare la propria attività e il modo in cui cerca di creare legami interdipendenti, per attirare meglio l'attenzione dei propri destinatari. Accanto all'analisi statica del modello di business, un argomento complementare che verrà trattato in questo elaborato, sarà la "business model reconfiguration", ossia la modifica del modello finalizzata a mantenere elevato il livello di connessione dell'impresa con il mercato e favorire profitti e performance.

Questi temi sono oggetto di studio della seguente tesi che viene articolata in quattro capitoli.

Entrando più nel dettaglio, nella prima parte di questo elaborato verranno presentate le caratteristiche del business model, sarà descritta la sua nascita e il modo in cui è cambiato il suo utilizzo nel corso degli anni. Verranno presentate alcune delle principali definizioni dell'espressione "business model", anche in relazione a differenti contesti d'uso; verranno descritte le sue componenti e, come anticipato sopra, il modo in cui si è evoluto nel tempo al variare delle situazioni ad esso circostanti. Dopo la descrizione di diversi tipi di business model sarà presentato la struttura di un business model prototipico (chiaro e conciso), che permetterà di mettere in evidenza gli aspetti centrali, ossia i punti chiave, sui quali un'azienda deve focalizzare la propria attenzione se intende costruire un modello di business

efficace. Nella seconda parte di questo elaborato, precisamente nel terzo e nel quarto capitolo, si prenderà in esame un settore specifico, quello della fabbricazione di mobili, si esaminerà il modello di business medio delle aziende facenti parte del campione e si studieranno come cambiano i business model delle aziende a seconda di quelle considerate. Si procederà presentando come il concetto della riconfigurazione del modello di business viene applicato ai modelli di business delle aziende prese in esame. Nello specifico, si testerà se modificando una o più componenti del modello di business delle aziende campione si produrranno effetti negativi o positivi sulla performance aziendale. Verranno esaminati i valori ottenuti derivanti dall'applicazione di questo processo e verranno messi a confronto per capire se, in termini di efficienza ed efficacia della performance, sia conveniente o meno modificare uno o più componenti del modello di business. Tale procedimento permetterà di valutare se il fenomeno della business model reconfiguration, a seconda dell'azienda considerata, è in grado di produrre miglioramenti o peggioramenti. Verranno infine esaminati gli scenari contemporanei, in particolare sarà posta attenzione alla situazione attuale, e al modo in cui la pandemia da Covid-19 ha reso necessario modificare i business model delle aziende per poter rispondere in modo esaustivo e veloce alle nuove richieste dei clienti, adattando il modello di business alla nuova versione della realtà economica.

Capitolo 1 – Il Business Model

Introduzione al capitolo

L'espressione modello di business viene diffusamente impiegata - e sempre più con il passare del tempo - sia nel mondo della finanza sia nel mondo del management. Tale ampio utilizzo dimostra la centralità dei significati (dei concetti) che essa esprime e conseguentemente, la necessità di porvi attenzione per comprendere l'evoluzione della performance dell'azienda. Il business model è un modello che viene redatto step by step con l'obiettivo di esplicitare in modo chiaro quali sono gli obiettivi dell'azienda e il modo attraverso cui l'azienda intende perseguirli. Naturalmente, assume diversi significati a seconda del settore e dell'azienda presi in considerazione. Nonostante tali differenze, negli ultimi anni si è cercato di costruire una sorta di modello standard, di prototipo da seguire, che permetta alle aziende di comprendere su segmenti focalizzarsi per poter massimizzare i profitti nel tempo. Nel dettaglio, nella prima parte del capitolo saranno fornite alcune definizioni di business model, si ricostruirà la nascita di tale espressione, e sarà descritta la relazione tra business model e strategia aziendale. Nella seconda parte del capitolo l'attenzione verrà posta sul concetto di "business model canvas". Successivamente alla sua definizione si procederà brevemente a descrivere come esso si è sviluppato nel tempo.

1.1 Come nasce il Business Model

L'utilizzo di questa espressione è caratterizzato da un significato multiplo che non da un significato preciso e al tempo stesso rende meno efficace l'interpretazione di questa categoria di analisi. L'idea del business model comincia a diffondersi quando alcuni studiosi iniziano a studiare la catena del valore di Michael Porter (1985). Tale catena identifica le attività su cui l'azienda deve dirigere i propri sforzi con l'obiettivo di realizzare possibili combinazioni tra attività principali e secondarie. Le attività svolte dall'impresa, o meglio le attività che caratterizzano l'azienda, sono alla base del suo business model. Attraverso la costruzione di un modello di business, un'azienda decide in che modo competere nel settore scelto. Attraverso il modello delle cinque forze di Porter l'azienda può valutare la propria posizione competitiva. Il modello di business viene utilizzato per identificare quali sono i concorrenti nel settore, chi sono i clienti e i fornitori, chi sono i potenziali competitors dell'azienda, e attraverso l'analisi di queste cinque forze identificare anche la strategia aziendale di un'impresa utile, funzionale ad aumentare il suo vantaggio competitivo. La prima componente del modello di business riguarda l'identificazione del settore in cui si intende competere e, conseguentemente, l'identificazione dei potenziali competitors. La seconda componente su cui riflettere è il come competere, ossia quale/i strategia/e competitive utilizzare. Nel corso del tempo, l'espressione business model è stata impiegata con diverse

accezioni di significato. Nel 2001 Amit e Zott descrivono il business model come quello strumento che definisce il contenuto, la struttura e la governance, che possono creare valore, sfruttando le opportunità di nuovi business. Nel 2003 Componovo e Pigneur sostengono che la definizione dettagliata delle strategie aziendali ad un livello astratto funge da base per il business model. Nel 2005 Osterwalder Alexander definisce il modello di business come uno strumento concettuale che permette di comprendere la logica di business di un'impresa in base a un insieme di fattori e alle relazioni esistenti tra gli stessi. Secondo gli autori "il business model descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore" (Business model generation, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur). Attraverso questa definizione nasce il "Business Model Canvas" che dà un framework al modello di business di tutte le aziende. Nel 2006 Kallio et Al. definiscono il modello di business come la modalità con cui un'impresa riesce a creare valore coordinando il flusso delle informazioni, dei beni e dei servizi tra le diverse componenti facenti parte del settore considerato, inclusi i clienti, i patterns lungo la value chain, i concorrenti e lo Stato. Nel 2007 Rajala e Westerlund sostengono che i modi per creare valore per i clienti e le opportunità di mercato, trasformate in profitti attraverso l'insieme di attori, attività e collaborazioni, descrivono il modello di business. Nel 2010 Teece sostiene che il business model incorpora in sé l'architettura organizzativa e monetaria di un business, perché descrive la logica che sta alla base della produzione di profitti, e una volta adottato,

definisce il modo in cui l'azienda si mette sul mercato. Ad oggi il business model viene considerato lo strumento con cui definire la strategia aziendale. Esso è composto da nove "Building Block", che altro non sono se non gli elementi sui quali un'azienda dovrebbe riflettere per potere avere un vantaggio competitivo nel mercato in cui opera.

1.2 Business model, business plan e strategia

Nel paragrafo precedente abbiamo fornito alcune diverse definizioni di business model, lasciando in secondo piano il legame con la strategia aziendale. Da quanto scritto in precedenza, possiamo affermare che il business model costituisce quel modello che permette di identificare gli aspetti più importanti della strategia aziendale, le risorse di cui l'azienda dispone, le attività chiave che queste risorse sono chiamate a svolgere, i prodotti e i fattori esterni. In altri termini, il modello di business rappresenta lo specchio delle scelte strategiche effettuate dall'impresa che permette l'analisi, la prova, la validazione e l'esecuzione di tali scelte. Che differenza c'è tra il business model e il business plan? Mentre il business plan è il documento che mostra la strategia della società e le performance economiche-finanziarie previste per gli anni successivi a quelli della sua elaborazione, il business model spiega il modo attraverso il quale l'azienda genera valore. Il modello di business descrive dunque come l'azienda si posiziona all'interno della

value chain della propria industria e come organizza le relazioni con i clienti, i fornitori e come sceglie i canali distributivi per generare profitti. Il business plan traduce questo posizionamento con la strategia e mostra l'impatto finanziario che essa ha nel tempo.

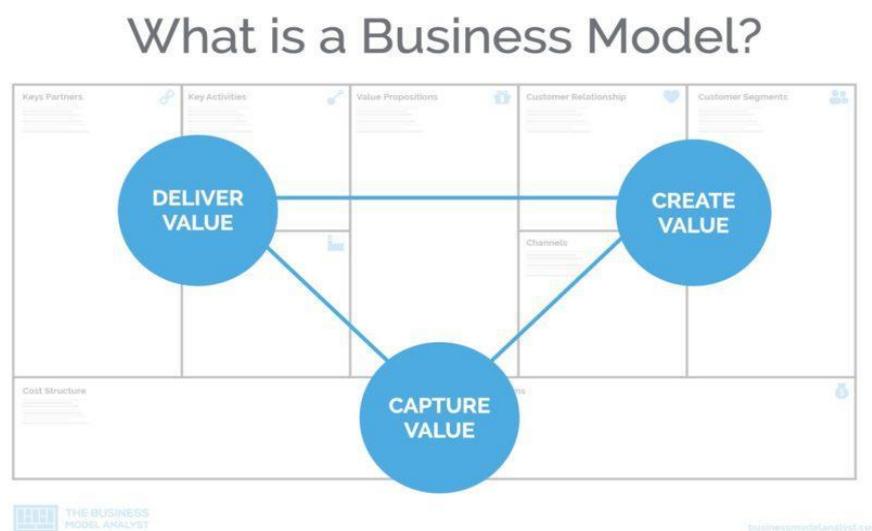
Detto in altre parole, la *strategia* dice cosa fare, il *business plan* mostra il piano, identificando/descrivendo gli elementi necessari a descrivere l'impresa e il *business model*, infine, dice come farlo, così da rendere i piani concreti. Una strategia di successo si caratterizza per l'elevata coerenza che riesce a stabilire tra gli elementi costitutivi e le relazioni che legano questi elementi in un sistema. Una delle finalità del modello di business è verificare se ci sono o meno questi legami. Il modello di business è dunque estremamente importante, perché attraverso l'identificazione e la scelta delle risorse, delle competenze e degli investimenti maggiormente in linea con l'evoluzione del mercato nel medio-lungo periodo, permette di ottenere un vantaggio di differenziazione sui competitors e giungere a livelli di profittabilità e redditività nettamente più elevati.

1.3 Cos'è il business model?

Il business model è dunque l'insieme delle attività organizzative e strategiche con cui un'azienda riesce ad acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitors. Come anticipato precedentemente, Osterwalder A. ha descritto il

business model come quello strumento in grado di descrivere “la logica con la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”.

Figura 1.3.1 – Finalità del business model



Fonte: <https://www.google.com/businessmodelanalyst.com>

In concreto, il business model è un documento in continua evoluzione. Esso è estremamente importante perché: mostra le linee guida con cui un’azienda trasforma la propria idea in profitto, individua i rapporti esistenti con i fornitori e con i clienti, valorizzando le proprie scelte e prevedendo i modi e gli strumenti per analizzare e controllare i risultati ottenuti. Attraverso il business model un’azienda riesce a creare valore. Il valore, o meglio la capacità di generare valore per i propri clienti nel minor tempo possibile, costituisce la misura del successo o

dell'insuccesso di un'azienda. Il primo passo da compiere quando un'azienda vuole migliorare o rafforzarsi, o magari immettere un nuovo prodotto o servizio sul mercato è dunque quello di stilare un modello di business, in modo che abbia ben chiaro cosa fare, come farlo e verso quali segmenti di clientela indirizzare l'azienda. Come già anticipato nei paragrafi precedenti, le definizioni di business sono cambiate nel corso del tempo Moris et Al. (2005), ad esempio, distinguono tre diversi livelli di definizione, che hanno a che fare con tre diversi focus di ogni business model:

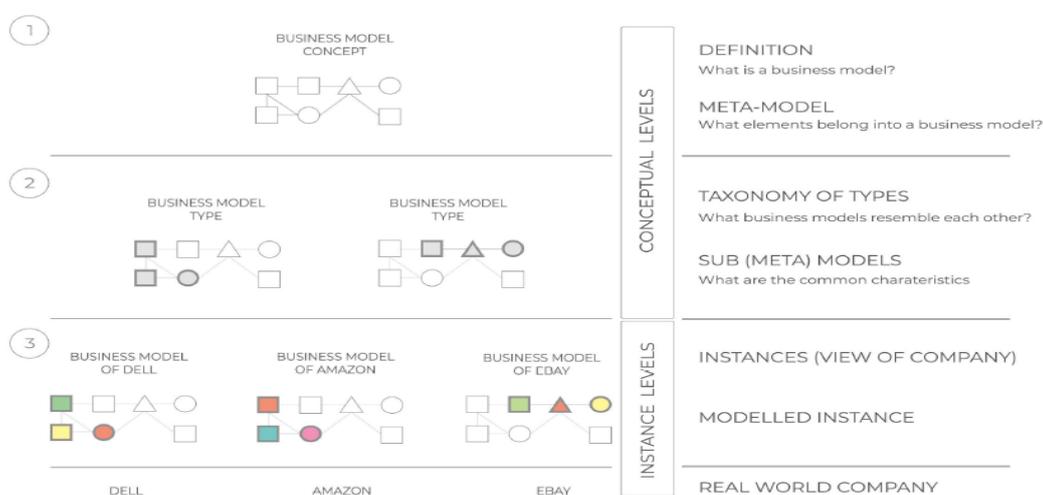
- *economico*, inteso come la parte del modello che pone attenzione alla generazione di profitti (fonte dei ricavi, struttura dei costi, margini, volumi dell'attività e pricing);
- *operativo*, inteso come la parte del modello che definisce la struttura dell'organizzazione (struttura dei processi interni all'impresa e le scelte produttive);
- *strategico*, inteso come la parte del modello che descrive il posizionamento competitivo dell'impresa (relazione con i competitors, relazioni con i clienti e rapporti con le altre imprese).

Secondo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) le definizioni possono essere divise in tre categorie:

- *Metamodello*, che descrive il modello di business come un concetto astratto capace di descrivere i business model adottati dalle imprese;

- *Tassonomia dei tipi*, descrive vari modelli di business adottati dalle imprese, ognuna con il proprio modello ma con elementi in comune;
- *Casi reali*, che concretizza il concetto di business model applicato a dei casi reali.

Figura 1.3.2 – Schema del concetto del business model



Fonte: *Modelli di business, teoria e casi applicati*, M. Chiaromonte, M. Cucculelli

I principi che sono la base del modello di business sono tre: la creazione del valore, l'appropriazione di valore e la sua offerta. Tali principi si traducono rispettivamente nella identificazione dei:

1. modi in cui l'impresa riesce a creare valore per il cliente finale o intermedio (creazione del valore);

2. modi in cui l'azienda riesce ad appropriarsi del valore da essa creato o da quelle all'interno della catena del valore di riferimento (appropriazione del valore);
3. modi in cui l'impresa offre i propri prodotti o servizi nel mercato (offerta del valore).

Secondo queste definizioni il modello di business costituisce dunque quel documento che descrive elementi e relazioni che descrivono e indicano come un'azienda crea valore e lo immette nel mercato.

1.4 Struttura del modello di business

Per strutturare un modello di business è necessario avere chiare e seguire quattro distinte fasi. La prima fase riguarda l'individuazione dei fattori critici di successo della fascia di clienti che si vuole soddisfare, cioè si devono identificare quali sono le cose che un cliente vorrebbe quando cerca un prodotto o un servizio, ad esempio la qualità di un prodotto o servizio, la facilità della sua reperibilità sul mercato, i tempi di consegna, ecc. Una volta individuati questi fattori, si passa alla seconda fase, che consiste nell'individuazione e nella scelta dei processi di gestione da attuare per conquistare i clienti. In altri termini, l'azienda, in questa fase, elabora una specifica proposta di valore che viene indirizzata a un particolare target che si intende conquistare (customer value proposition). Nella terza fase si identificano

una serie di processi che sono di supporto a quelli individuati nella seconda fase. Nella quarta ed ultima fase si definiscono le caratteristiche delle risorse chiave per svolgere i processi nel modo più efficiente e nel minor tempo possibile. Così il business model prende corpo e comincia a tradursi, anche in termini economici, mettendo in luce gli asset necessari a livello finanziario.

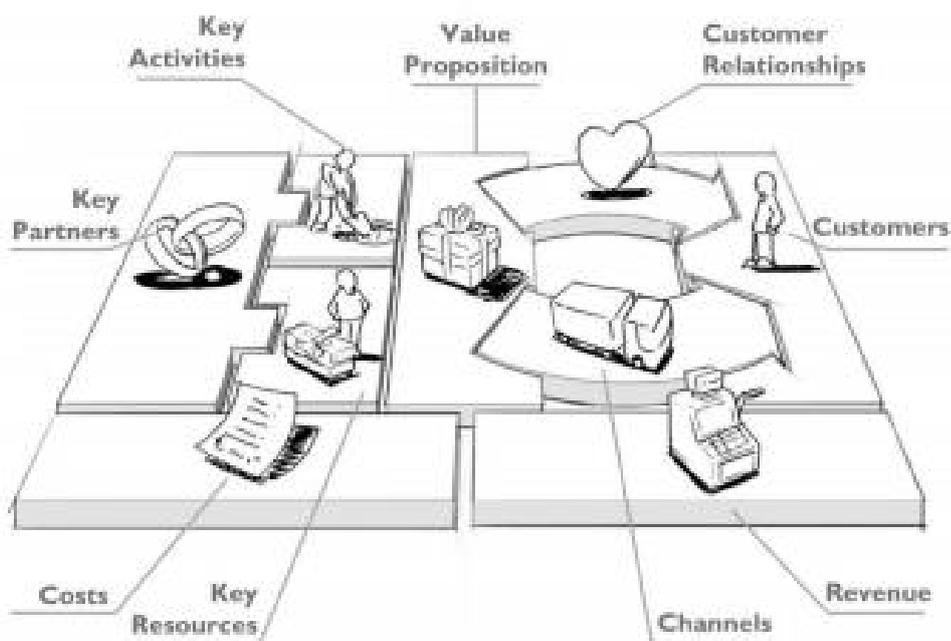
1.5 Business Model Canvas

Il business model canvas, ideato da Osterwalder A. e Pigneur Y., è la rappresentazione grafica del business model e costituisce uno strumento decisamente utile per le aziende. Tale strumento può essere paragonato alla tela di un pittore (da qui il termine “Canvas”) sulla quale i diversi attori dell’azienda (gruppi di persone) cominciano ad abbozzare gli elementi che compongono il business model. Tale raffigurazione è strutturata in nove elementi costitutivi, detti “building block”, che mostrano la logica secondo cui un’azienda intende fare soldi. I nove elementi del business model canvas del ricoprono le quattro aree principali su cui si sviluppa ogni business model: (1) i clienti, (2) l’offerta, (3) le infrastrutture e (4) la solidità finanziaria. Il modello di business rappresenta un progetto per una strategia da attuare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi. Il business model canvas è composto da due parti, la parte destra e sinistra. Gli elementi che fanno parte della parte sinistra determinano l’efficienza dell’organizzazione, mentre

quelli che fanno parte della parte destra determinano il valore. Al centro c'è la proposta di valore come sintesi dei primi due obiettivi.

A seguire cercheremo di mostrare nel dettaglio come è composto il business model canvas, quali sono i nove elementi che lo compongono e come questi influiscono sulle scelte aziendali.

Figura 1.5.1 – Punti fondamentali del business model Canvas



Fonte: <https://www.google.com/www.innovationclub.it>

La figura 1.5.1 illustra la base da cui nasce il business model canvas, che, come anticipato sopra, ha a che fare con l'identificazione di contenuti concernenti nove diversi elementi:

1. *Customer segment* o segmento di clientela (SGC). Ogni organizzazione si rivolge a uno o più segmenti di clientela che vanno identificati;
2. *Value Proposition* o proposte di valore (PV), attraverso di esse l'azienda cerca di risolvere i problemi e le esigenze dei clienti;
3. *Channels* o canali (CA), attraverso cui viene presentata ai clienti la proposta di valore;
4. *Customers Relationships* o relazioni con i clienti (RLC), che sono stabilite e mantenute con ciascun segmento di clientela;
5. *Revenue Streams* o flussi di ricavi (FR), derivanti dalla proposta di valore offerta ai clienti;
6. *Key Resources* o risorse chiave (RSC), che rappresentano i beni necessari per fare proposte di valore;
7. *Key activities* o attività chiave (AC), per implementare il business model;
8. *Key Partners* o partnership chiave (PC), le altre imprese con cui si allea l'impresa per creare valore per il cliente;
9. *Costs Structure* o struttura dei costi (STC), necessari per le risorse, le attività e le partner chiave.

A seguire saranno descritti e discussi criticamente gli elementi del modello di business.

Customer Segments

I segmenti di clientela definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda vuole raggiungere e servire tramite le offerte di valore. I clienti sono una parte fondamentale di ogni modello di business. I gruppi di clienti sono descritti in segmenti distinti se:

- I bisogni di ogni cliente richiedono e giustificano un'offerta distinta;
- Sono raggiungibili con diversi canali distributivi;
- Richiedono differenti relazioni per ognuno;
- Hanno profittabilità differenti per ognuno;
- Sono disposti a pagare per aspetti differenti dell'offerta.

In questa sezione del modello di business si cerca di definire l'identità dei soggetti per i quali si sta creando valore e di identificare quali tra di loro siano da considerare come i clienti più importanti. In questa fase/sezione è possibile distinguere diverse tipologie di clientela:

- *Mercato di massa.* Le aziende che si indirizzano a questo genere di clientela non fanno distinzione tra i diversi segmenti di mercato. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni sono definite e

indirizzate su un unico gruppo di clienti con problematiche e bisogni simili, non richiedendo all'azienda di diversificare la propria offerta;

- *Mercato di nicchia.* Le aziende si rivolgono a segmenti di clienti molto particolari. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti si indirizzano alle richieste specifiche di un mercato di nicchia;
- *Mercato segmentato.* Le aziende, nell'ambito del business model, distinguono tra segmenti di mercato con necessità e problematiche leggermente differenti. Questi segmenti hanno esigenze e problemi simili, ma allo stesso tempo differenti, richiedendo all'azienda un certo grado di diversificazione e differenziazione del prodotto;
- *Mercato diversificato.* Le aziende si rivolgono a segmenti di clientela che non hanno tra di loro alcuna relazione (sono scollegati) e hanno necessità e problematiche differenti;
- *Mercato multi-sided.* Le aziende servono due o più segmenti di clientela interdipendenti, ma tra di loro collegati.

Un'azienda, per far funzionare il proprio modello di business, deve concentrarsi e capire quali segmenti servire, per poter rispondere in maniera efficiente ai bisogni dei propri clienti.

Value Proposition

La proposta di valore descrive l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. La value proposition può essere definita come la ragione principale che spinge i clienti a passare da un'azienda all'altra con l'obiettivo di risolvere un problema o soddisfare una propria necessità. La value proposition è dunque l'insieme di beni e servizi che soddisfano le richieste di uno specifico customer segments; detto in altri termini esso coincide con i benefici che un'azienda offre ai propri clienti. Attraverso questo elemento l'azienda definisce il valore che intende trasferire ai propri clienti; identifica quale problema dei clienti si vuole risolvere; quali sono le necessità del cliente che si intendono soddisfare e quali beni e servizi si cerca di offrire ai segmenti di clientela. I valori offerti possono essere sia quantitativi sia qualitativi, ma ovviamente ci sono alcuni elementi che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente:

- *Novità*, quando la proposta di valore offerto va a soddisfare necessità nuove, precedentemente non esistenti (si pensi ad esempio ai cellulari);
- *Performatività*. Il miglioramento continuo di un prodotto o servizio crea nuovo valore (ad esempio, i computer che nel corso del tempo sono divenuti sempre più performanti);
- *Personalizzazione*. La creazione su misura di prodotti e servizi in base alle necessità del cliente o di un gruppo di clienti (esempio co-creazione, co-progettazione) genera valore;

- *Problem solving*. L'aiuto offerto al cliente nel risolvere un problema costituisce valore;
- *Design*. Anche il design è un elemento fondamentale nella creazione del valore, sebbene difficile da misurare (esempio nell'industria di moda);
- *Marchio/Status*. Usare o mostrare un prodotto di un determinato marchio (esempio Rolex), che viene di norma associato a un determinato status (esempio ricchezza), fa acquisire valore al prodotto agli occhi del cliente;
- *Prezzo*. L'offerta di valore si basa sul proporre sul mercato il prodotto al prezzo più conveniente possibile (esempio Ryanair);
- *Riduzione dei costi*. Aiutare il cliente a ridurre i costi costituisce una strategia di creazione di valore;
- *Riduzione dei rischi*. Poiché i clienti danno molta importanza alla riduzione dei rischi derivanti dall'acquisto di beni e servizi, quindi abbatterli genera valore;
- *Accessibilità*. Rendendo disponibili sul mercato prodotti e servizi a clienti che non riuscivano ad accedervi (esempio la Netjets) si crea valore;
- *Convenienza*. La creazione di prodotti e servizi facili da usare e convenienti rappresenta strategia di creazione di valore.

Channels

I canali distributivi di comunicazione e di vendita descrivono il modo in cui l'impresa comunica e raggiunge i suoi segmenti di clientela con l'obiettivo di mostrare la propria value proposition. I canali svolgono determinate funzioni:

- *Far conoscere meglio ai clienti i prodotti e i servizi offerti dall'impresa;*
- *Aiutare i customers a valutare la proposta di valore dell'azienda;*
- *Aiutare i customers nell'acquisto di determinati prodotti o servizi;*
- *Fornire ai clienti un servizio post-vendita.*

I canali si possono distinguere tra canali diretti e indiretti e tra canali proprietari e canali partner. I canali proprietari possono essere diretti (esempio: forza interna di vendita, e-commerce, sito web, ecc.) o indiretti (esempio: punti vendita gestiti dall'azienda o punti vendita posseduti dall'impresa), mentre i canali partner possono essere solo indiretti (esempio: GDO, distribuzione all'ingrosso, distribuzione al dettaglio, agenti di commercio). I canali sono composti da cinque fasi differenti:

1. Consapevolezza, cercando il modo di come si può sensibilizzare il cliente sui prodotti offerti dall'azienda;
2. Valutazione, cercando il modo di assistere il cliente nella scelta della proposta di valore fatta dall'azienda;
3. Acquisto, cercando il modo di permettere al cliente di acquistare specifici prodotti e servizi;

4. Distribuzione, cercando di capire il modo per distribuire i prodotti ai clienti;
5. Post-vendita, cercando di capire il modo di assistere i clienti dopo l'acquisto dei prodotti o servizi.

L'obiettivo dell'impresa è quello di individuare il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali così che la proposta di valore dell'azienda riesca a raggiungere perfettamente i segmenti di clientela che l'azienda ha scelto di servire.

Customers Relationship

Le relazioni con i clienti descrivono i tipi di relazioni che un'impresa ha con un determinato customer segment; l'azienda deve definire che tipo di relazione vuole intraprendere con ciascun segmento della propria clientela. Tali relazioni sono indirizzate:

- all'acquisizione di clienti;
- alla loro fidelizzazione;
- all'incremento delle vendite.

Le relazioni con i clienti si possono distinguere in:

- ✓ *Assistenza personale.* Questo tipo di relazione si basa sull'interazione umana tra un cliente e un operatore dell'azienda, con l'obiettivo di aiutare il primo durante la vendita, o successivamente alla stessa, attraverso interazioni che possono aver luogo in presenza (di persona) o tramite call-center, e-mail, ecc.;

- ✓ *Assistenza personale dedicata.* Questo tipo di relazione si basa sull'assegnazione, da parte dell'azienda, di uno specifico operatore per uno specifico cliente, con l'obiettivo di instaurare una relazione più stabile che si sviluppa nel lungo periodo (esempio: consulenti finanziari o i key account manager);
- ✓ *Self-service.* In questo caso, non è prevista alcuna relazione diretta tra l'azienda ed il cliente. L'azienda si limita a fornire al cliente i mezzi necessari per agire autonomamente;
- ✓ *Servizi automatici,* ossia forme miste di self-service e processi automatizzati. In questo caso, l'azienda fornisce ai clienti suggerimenti ed offre informazioni in base alle transazioni o agli ordini svolti in precedenza dal cliente;
- ✓ *Community.* In questo caso, l'azienda ha l'obiettivo di coinvolgere i clienti reali e potenziali, per facilitare la connessione tra i membri della community e aiutare, da un lato, i clienti a risolvere problemi (tramite lo scambio di conoscenze e soluzioni ai problemi), e, dall'altro, l'azienda nel capire le esigenze dei propri clienti;
- ✓ *Co-creazione.* In questo caso, l'azienda cerca il coinvolgimento dei clienti invitandoli a recensire i propri prodotti e fornire consigli.

Revenue Streams

I flussi di ricavi rappresentano ciò che l'azienda ricava da ciascun segmento di clientela servito. L'azienda può generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento della clientela, rispondendo alla domanda per quale valore ciascun customer segments è disposto veramente a pagare. Ciascun flusso di ricavi è definito dai differenti modi di considerare il proprio meccanismo di pricing. Un business model può implicare due differenti tipi di revenues streams:

- I ricavi transazionali, derivanti dal pagamento unico da parte dei clienti;
- I ricavi ricorrenti, derivanti da pagamenti continui, dalla value proposition o dal supporto post-vendita offerti ai clienti.

Focalizzarsi sul revenue streams, significa per l'impresa porsi domande sul: per cosa i clienti pagano attualmente e come pagano; per quale valore i clienti sono disposti a pagare; quanto ciascun flusso di ricavi contribuisce ai ricavi generali. Naturalmente esistono differenti modi con cui un'impresa può costruire flussi di ricavi:

- *Vendita di beni o pagamento del bene*, che rappresenta la modalità tradizionale di generare flussi di ricavi. In questo caso, il ricavo è determinato dall'aggiungere al prezzo di costo del prodotto i profitti e le spese generali, dove dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto, consiste nell'aggiungere al suo prezzo di costo profitti e spese generali (esempio Amazon);

- *Canone d'uso / pay-per-use*. In questo caso il flusso di ricavi è generato dall'uso di un servizio, cioè più il cliente fa uso del servizio e più il cliente deve pagare, cioè il cliente paga a seconda dell'uso del servizio (esempio: operatore delle telecomunicazioni);
- *Quota d'iscrizione / abbonamento*. In questo caso il flusso di ricavi deriva dalla vendita di un accesso continuo ad un servizio o prodotto (esempio: la palestra);
- *Prestito / Noleggio / Leasing*. In questo caso, il flusso di ricavi permette di garantire temporaneamente ad una persona il diritto esclusivo, senza acquisirne la proprietà, all'uso di un bene per un determinato periodo di tempo, dietro il pagamento di un compenso, offrendo a chi presta il vantaggio di ricavi ricorrenti (esempio: affittuari, locatari, zipcar che dà in noleggio auto);
- *Licenze*. In questo caso i flussi di ricavi derivano dal dare ai clienti il permesso di usare una proprietà intellettuale protetta in cambio di un diritto di licenza, generando ricavi per i titolari dei diritti delle licenze senza fabbricare un prodotto (esempio: i brevetti);
- *Commissioni di intermediazione*. In questo caso i flussi di ricavi derivano da servizi di intermediazione fatti per due o più parti, cioè i clienti devono un pagamento di commissioni per il servizio di intermediazione (esempio: mediatori o agenti immobiliari);

- *Pubblicità*. Qui e i flussi di ricavi derivano dalle spese sostenute per la pubblicità di un prodotto, servizio o marchio, cioè l'impresa ricava da inserzioni pubblicitarie (esempio: app gratuite con ads);
- *Interessi*- In questo caso, i flussi di ricavo sono derivanti da pagamento di interessi. Tale modalità di ricavo è comune tra le banche e i fornitori di servizi di carte prepagate.

Il meccanismo di definizione dei prezzi scelto comporta grandi differenze nei ricavi generati, infatti esistono due tipi di meccanismi principali: fisso (dove i prezzi predefiniti si basano su variabili statistiche) e dinamico (dove i prezzi variano a seconda delle condizioni del mercato).

Key Resources

Le risorse chiavi sono le risorse fondamentali che permettono al business model di funzionare e all'azienda di creare valore per il cliente finale, raggiungere i mercati, ottenere ricavi e intrattenere relazioni con i customers segments. A seconda del business model l'impresa necessita di risorse chiave differenti. Le risorse chiave possono essere di proprietà, noleggiate o acquisite da partner con cui l'azienda ha una relazione strategica. Le risorse fondamentali si distinguono in:

- *Risorse fisiche*, che comprendono impianti produttivi, edifici, macchinari, veicoli, sistemi informativi e reti distributive e punti vendita (esempio: Amazon deve dotarsi di un impianto informatico e logico molto avanzato);

- *Risorse intellettuali*, ossia i brand, le licenze, i brevetti, i know-how, le partnership e i database di clienti. Risultano più difficili da incrementare rispetto alle risorse fisiche, ma una volta sviluppate permettono di usufruire di un valore aggiunto sostanziale (esempio: Nike, Sony, la Coca Cola puntano molto al brand, Microsoft vanta una profonda e vasta proprietà intellettuale e una preparazione nei software sviluppata negli anni);
- *Risorse umane*, che rappresentano la parte fondamentale del business model di un'azienda. Le persone costituiscono infatti un elemento essenziale per un'azienda per poter realizzare i propri obiettivi. Le risorse umane sono una parte indispensabile nelle industrie creative e in quelle che richiedono alte competenze tecniche, vale a dire un'alta conoscenza di preparazione (esempio: Novartis fa leva sulle risorse umane, perché alla base del suo modello di business ci sono esperti e una forte capacità di vendita);
- *Risorse finanziarie*. Alcuni modelli di business richiedono disponibilità e garanzie finanziarie, come per esempio carte di credito, contanti e altre garanzie (esempio: Ericsson, produttore nel campo delle telecomunicazioni, può decidere se prendere in prestito risorse dalle banche e dai mercati di capitale e successivamente utilizzare una parte dei guadagni per offrire finanziamenti vantaggiosi ai clienti per battere la concorrenza);

Key Activity

Le attività chiave rappresentano le attività base che un'azienda deve svolgere per la sua value proposition, ossia affinché il suo business model risulti efficace. In altre parole, le risorse chiave comprendono tutte quelle attività funzionali a creare la value proposition, raggiungere i mercati ed instaurare e mantenere rapporti con i clienti. Ovviamente, a seconda del tipo di modello di business variano le attività chiave richieste. Le key activity possono essere raggruppate in attività di:

- *Produzione*, ossia attività legate alla progettazione, creazione e distribuzione dei beni in quantità elevate e di qualità superiore. Per le aziende manifatturiere queste attività rappresentano le attività chiave;
- *Problem Solving*, ossia attività che hanno come obiettivo quello di risolvere le problematiche dei singoli clienti attraverso la creazione e lo sviluppo di nuove soluzioni;
- *Piattaforma / Rete*. Alcuni modelli di business richiedono come key activity una piattaforma elettronica gestiti da attività chiave che sono in rapporto con la piattaforma o la rete. Reti, piattaforme di matchmaking, software sono tutti elementi di una piattaforma. Qui le attività chiave sono legate alla fornitura di servizi, alla gestione e alla manutenzione della piattaforma (esempio: Ebay, il cui modello di business richiede che la piattaforma su cui esiste sia sempre aggiornata e in costante manutenzione; Microsoft, il cui

business model richiede di gestire l'interfaccia esistente tra il software di altri produttori e la piattaforma di Windows).

Key Partnerships

Le relazioni chiave sono quelle relazioni con i fornitori e partner che permettono il funzionamento del business model. Ogni impresa sviluppa relazioni con i propri fornitori per snellire i processi produttivi, seguire economie di scala, ridurre il rischio e l'incertezza o acquisire risorse e attività. Le aziende decidono di dar vita a nuove relazioni per espandersi in maniera maggiore, per ottimizzare i propri business model, per minimizzare i rischi e per ottenere nuove risorse. Per raggiungere i propri obiettivi, le aziende devono riuscire a rispondere alle seguenti domande: quali sono i partners e i fornitori principali dell'azienda? Che tipo di risorse è possibile ottenere dai partners? Quali sono le attività principali svolte dai partners?

Ovviamente le tipologie di partnership sono molteplici e differiscono da azienda ad azienda, tuttavia i modelli di partnership più noti sono:

1. *Alleanze strategiche tra concorrenti* finalizzate alla condivisione di competenze comuni e alla creazione di sinergie;
2. *Alleanze strategiche tra non concorrenti*, vale a dire alleanze strategiche tra aziende non concorrenti per l'acquisizione di particolari risorse, competenze o attività;

3. *Join venture per creare nuovi business;*
4. *Relazioni acquirente – fornitore* per la riduzione dei rischi di approvvigionamento o per il raggiungimento di obiettivi di standard di qualità costanti nel tempo.

I motivi per cui è importante per un'azienda instaurare delle relazioni chiave sono essenzialmente tre:

- Ottimizzazione ed economie di scala. Questo motivo rappresenta il motivo principale per cui si instaura la relazione più semplice, ossia la relazione tra acquirente e fornitore. La relazione per l'ottimizzazione e la messa in atto di economie di scala è orientata alla diminuzione dei costi, che viene solitamente perseguita prevedendo lavorazioni di prodotti esternalizzate o la condivisione di infrastrutture;
- Minimizzazione dei rischi e delle incertezze. Alcune tipologie di relazioni potrebbero rivelarsi utili per la riduzione dei rischi all'interno di un ambiente competitivo sempre più incerto. È molto frequente che dei concorrenti costruiscano un'alleanza in maniera strategica in un determinato settore;
- Far proprie particolari risorse e attività. Solo poche imprese hanno tutte le risorse necessarie o svolgono tutte le attività necessarie per il processo produttivo descritte nel proprio business model. Alcune aziende costruiscono dunque queste relazioni per acquisire conoscenze,

competenze, licenze o accesso ai clienti che altrimenti non riuscirebbero a contattare.

Cost Structure

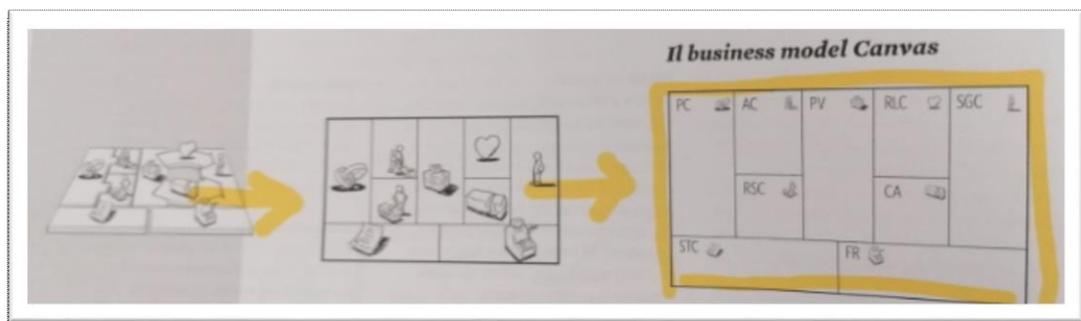
La struttura dei costi definisce tutti i costi che un'azienda deve sostenere per far sì che il business model funzioni. Le attività che comportano principalmente dei costi per l'azienda sono: la creazione e distribuzione di valore, le relazioni con i clienti e con i fornitori e la generazione dei ricavi. L'obiettivo delle aziende e del loro business model è sicuramente quello di minimizzare i costi; tuttavia, per alcuni modelli di business è più importante avere basse strutture dei costi. Per tale motivo, le strutture dei costi del business model si distinguono in due macro-categorie:

- Basati sui costi. In questo caso la struttura del business model ha come obiettivi primari minimizzare i costi, creare e sostenere una struttura di costi snella, facendo ricorso a value proposition a prezzo basso, ad una massiccia automazione e ad un'esternalizzazione delle attività molto corposa (esempio: Ryanair, easyJet sono gli esempi più tipici di modelli di business basati sui costi);
- Basati sul valore. In questo caso le aziende danno maggior peso alla creazione di valore. Le proposte di valore premium e un servizio personalizzato di alto livello sono elementi caratterizzanti i business model basati sul valore (esempio: hotel di lusso).

Rispetto alle strutture dei costi, si distingue solitamente tra:

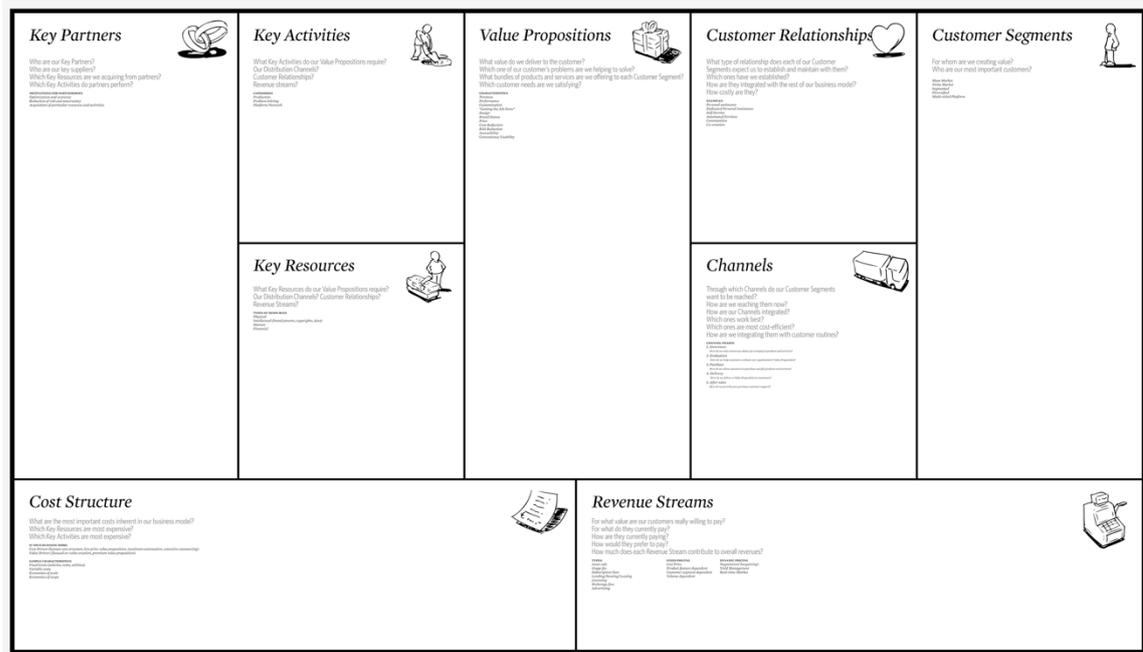
- ✓ *Costi fissi*, che rappresentano quei costi che rimangono invariati indipendentemente dalla produzione dei beni e dei servizi (esempio: gli stipendi dei dipendenti, gli affitti, i costi degli impianti per la produzione);
- ✓ *Costi variabili*, sono quei costi che variano a seconda del volume della produzione dei beni e dei servizi offerti (esempio: i festival musicali);
- ✓ *Economie di scala*, che rappresentano la riduzione dei costi di cui un'azienda può usufruire quando la sua produzione si amplia, diminuendo il costo medio unitario all'aumento della produzione (esempio: le grandi aziende che hanno prezzi inferiori di acquisto all'ingrosso);
- ✓ *Economie di gamma*, che rappresentano la riduzione dei costi di cui un'azienda può usufruire quando adatta una stessa attività o uno stesso canale distributivo per più operazioni, con l'obiettivo di supportare più prodotti contemporaneamente.

Figura 1.5.2 – Passaggio dal pensiero al modello vero



Fonte: Creare modelli di business, A. Ostelwalder, Y. Pigneur

Figura 1.5.3 - Business Model Canvas



Fonte: <https://www.google.com/strategia-ecommerce.it/>

La figura 1.5.3 rappresenta il modello di business canvas, presentando graficamente i nove building blocks, ossia le aree più importanti per un'azienda.

La posizione dei blocchi in figura è organizzata distinguendo le attività in base alla specializzazione emisferica: a sinistra i blocchi e le attività legate all'*efficienza*, che richiedono l'attivazione di abilità logiche (ascritte all'emisfero cerebrale sinistro); a destra i blocchi e le attività legate al *valore*, che sono più strettamente legate alle emozioni e alla creatività (ascritte all'emisfero cerebrale destro).

Il termine usato per questo modello (canvas) è stato scelto per richiamare l'idea di una tela alla cui definizione tutti possono contribuire. Esso è stato pensato per favorire la discussione, l'attivazione di processi di comprensione e l'analisi dettagliata di punti fondamentali, ma anche per favorire la creatività e il confronto tra punti di vista. Operativamente, di norma, il canvas viene stampato su un cartellone di grandi dimensioni e affisso al muro. Per una maggiore efficacia si può procedere schizzando il business model, discutendolo, modificandolo mediante il ricorso a post-it e pennarelli.

Conclusione al capitolo

In questo capitolo è stata sinteticamente abbozzata la “storia” del business model (la sua nascita e la sua evoluzione) e il modo in cui si è giunti oggi all'uso del business model canvas come strumento funzionale all'impresa per essere presente sul mercato, generando profitti a medio a lungo termine. Il modello di business canvas rappresenta infatti il framework a cui attenersi per generare il proprio modello di business. Grazie al suo utilizzo, è possibile tradurre i programmi in processi di business realizzabili, mediante l'identificazione dei punti chiave sui quali l'azienda è chiamata a riflettere e focalizzare la propria attenzione.

Figura 1.5.4 Applicazione Business model

Fonte: <https://www.google.com/> www.danea.it/



Capitolo 2 – Industria 4.0 e la Business Model Reconfiguration

Introduzione al capitolo

In questo capitolo si inizierà ponendo attenzione all'avvento dell'Industria 4.0 e al modo in cui essa ha modificato sia i business model delle aziende sia il loro modo di pensare in maniera strategica. Tale introduzione costituirà lo sfondo per il topic del presente capitolo, vale a dire la business model reconfiguration. Dopo aver fornito una sua definizione, si procederà cercando di mettere in luce la sua applicazione ai business model delle aziende. La business model reconfiguration è un metodo che permette alle aziende di modificare i “building blocks” del loro modello di business a seconda dei cambiamenti del contesto, delle situazioni circostanti che possono svilupparsi. Per fare un esempio attuale, molte aziende hanno dovuto modificare il proprio business model a causa della pandemia, sostituendo alla vendita diretta l'e-commerce.

In questo capitolo, oltre a fornire una definizione di business model reconfiguration, sarà posta attenzione al modo in cui la business model reconfiguration modifica i modelli di business di un campione di aziende prese in esame per l'analisi di studio.

2.1 Introduzione di Industria 4.0

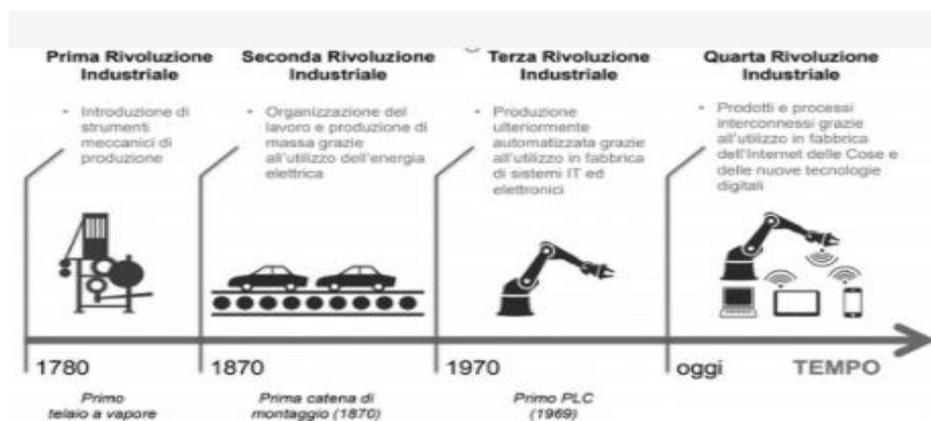
Le aziende sono in continua evoluzione e stanno diventando al giorno d'oggi sempre più digitali e interconnesse con il mondo. L'Industria 4.0, che fa parte della quarta rivoluzione industriale, è al centro dell'evoluzione economica in Italia e nel mondo, perché si sta rivelando molto utile nell'economia attuale. Durante la pandemia da covid-19 l'Industria 4.0 e le tecnologie ad essa collegate si sono rivelate essenziali per evitare l'avvento di una crisi economica. L'introduzione dell'e-commerce e la produzione tramite macchine tecnologicamente avanzate hanno permesso all'economia di continuare il proprio sviluppo. Ma cosa si intende nel dettaglio con l'espressione "Industria 4.0"? L'Industria 4.0 rappresenta lo sviluppo derivante dalla quarta rivoluzione industriale con l'obiettivo di inserire nuove tecnologie per migliorare le condizioni lavoratore, creare business model del tutto nuovi e aumentare la produttività degli impianti. Essa sta trasformando la produzione "classica" in una produzione completamente automatizzata e interconnessa. L'introduzione delle nuove tecnologie avrà un impatto del tutto positivo sullo sviluppo economico: cambierà l'utilizzo dei dati, saranno intensificate e migliorate le potenze di calcolo e la connettività. Quando si parla di industria 4.0 non si può non riferirsi anche a concetti come big-data, open-data, machine-to-machine e cloud computing (nuvole virtuali che permettono lo scambio di informazioni tra molte persone in tutte le parti del mondo).

L'Industria 4.0, sfruttando le opportunità offerte dal "machine learning", può svolgere attività di raccolta dati; partendo dai dati raccolti sulle macchine, possono migliorare la loro resa imparando dai dati raccolti nel tempo e tramite l'analisi di questi dati.

Oltre ad aver reso più veloce la raccolta e l'analisi dei dati, l'Industria 4.0 ha cambiato il modo in cui ha luogo l'interazione tra uomo e macchina. Solo per fare qualche esempio, si è passati dai comandi manuali ai comandi touch, così come all'uso di robot in grado di eseguire azioni analoghe a quelle umane.

Poi c'è tutto il settore che pensa al passaggio dal digitale alla realtà, per esempio la manifattura additiva, la stampa in tre dimensioni, i robot e le nuove tecnologie per raccogliere ed utilizzare in quantità giuste l'energia prodotta, così da diminuire i costi e rendere le prestazioni più efficienti. La figura 2.1.1 rappresenta graficamente l'evoluzione temporale dell'industria.

Figura 2.1.1 – Evoluzione del percorso industriale



Fonte: <https://www.google.com/www.dimensionepulito.it>

Come sono cambiate le fabbriche con l'introduzione dell'Industria 4.0? Il primo grande cambiamento riguarda la strumentazione. Diversamente dal passato, oggi i macchinari utili alla produzione sono sempre più interconnessi tra di loro, in grado di effettuare autodiagnostica e una manutenzione preventiva segnalando al lavoratore quale problema riscontra al suo interno. Questo perché le macchine vengono dotate di un programma in grado di autovalutarsi e secondo delle stime questo tipo di manutenzione supererà quella umana per la qualità, la velocità e la capacità di riscontrare problemi. L'Industria 4.0 ha dotato gli impianti di una maggiore flessibilità così da poter personalizzare i beni e i prodotti a seconda delle esigenze del singolo consumatore. Questo perché i robot, dotati di intelligenza artificiale in grado di comunicare in modo diretto con la persona, apprendono qualsiasi cosa. Tali cambiamenti si stima avranno anche un impatto in termini di riduzione degli sprechi di energia, sia elettrica che umana, rendendo i processi di produzione sempre più efficaci ed efficienti. Come cambiano i modelli di business con l'Industria 4.0? Un aspetto importante su cui soffermarsi è il fatto che con l'evoluzione dell'economia deve cambiare anche il modello di organizzazione all'interno delle aziende, per rispondere nella maniera più esaustiva possibile alle richieste dei consumatori finali. Il problema che sorge nell'evolversi della società, dal punto di vista tecnologico, è quello di adattare il proprio modello di business alle nuove tecnologie immesse sul mercato e a un mondo in costate e rapido cambiamento. È proprio in questo contesto che è necessario introdurre il tema della

business model reconfiguration, una riconfigurazione del modello di business aziendale, o meglio di alcuni o di tutti i suoi “building blocks” funzionale a rispondere meglio alle nuove esigenze del cliente.

2.2 Cambiamento del settore della fabbricazione dei mobili con l’Industria 4.0

Per cercare di definire meglio l’avvento dell’Industria 4.0 e descrivere i cambiamenti introdotti, sarà preso in esame un particolare settore industriale, vale a dire settore della fabbricazione dei mobili. L’avvento dell’Industria 4.0 all’interno del settore della fabbricazione di mobili ha in primis comportato l’utilizzo di nuove tecnologie nei processi produttivi, ma ha anche conseguentemente prodotto dei cambiamenti rispetto all’offerta dei prodotti e dei servizi delle aziende. L’introduzione delle nuove tecnologie dell’Industria 4.0 ha posto le aziende davanti a nuovi modelli di business, perché tali tecnologie hanno comportato, come anticipato sopra, una serie di cambiamenti nei processi produttivi del prodotto, ad esempio, in fase di assemblaggio, verniciatura del prodotto, ecc.

Quali sono i fattori principali che spingono l’industria della fabbricazione di mobili verso una produzione sviluppata industrialmente?

A seguire verranno illustrate alcuni aspetti salienti di cui un’azienda deve tener conto in seguito alla nascita dell’Industria 4.0:

- *Personalizzazione.* L'Industria 4.0 ha facilitato il diffondersi di una idea di valore legata al concetto di pezzo unico e personale. La domanda dei consumatori si basa sempre più sulla ricerca e il design di spazi abitativi sempre più personalizzati;
- *Complessità.* In un mondo ipertecnologico e complesso, i consumatori desiderano la tecnologia in ogni aspetto della propria vita, compresa la loro abitazione. Ciò comporta richieste di tecnologia per il mercato dell'arredamento. È crescente la domanda di prodotti sempre intelligenti a livello tecnologico, per esempio mobili iperfunzionali, che rendono il settore della fabbricazione di mobili sempre più high-tech. Il tentativo di rispondere a tali richieste ha comportato l'aumento della complessità dei processi produttivi. Parallelamente, aumenta anche la complessità nel reperire personale qualificato che riesca a comunicare con le macchine tecnologicamente avanzate;
- *Convenienza.* Come dimostrano diversi studi, i consumatori prima di acquistare un prodotto lo cercano online. Tale comportamento è divenuto sempre più comune in seguito alla crescente diffusione dell'e-commerce, che permette al cliente di avere comodamente tutto quello che vuole a casa sua senza il minimo sforzo. Le piattaforme come Amazon permettono di reperire qualsiasi tipo di mobile in qualsiasi parte del mondo, talvolta anche ad un prezzo più conveniente del normale. Ovviamente la pratica dell'e-

commerce ha ricevuto dall'inizio della pandemia da COVID-19 una forte spinta;

- *Velocità*. Oggi ciò che circonda il cliente procede ad una velocità pazzesca. Il cliente, non solo per ragioni di convenienza, ma anche per ragioni di velocità di consegna, preferisce spesso acquistare oggetti online. Di nuovo, l'esempio di Amazon è emblematico a riguardo. Possedere un abbonamento prime fornisce la garanzia di ricevere nel giro di pochissimi giorni l'oggetto desiderato. I consumatori finali, soprattutto i più giovani, sono ormai abituati a fare acquisti quasi solo online.

Il desiderio di avere oggetti personalizzati, ipertecnologici, convenienti e consegnati in tempi rapidi rappresenta per le aziende di questo settore un'opportunità per ridisegnare le modalità di creazione e di consegna dei prodotti ai clienti. Al centro di questo continuo mutamento dell'economia c'è la ricerca dell'efficienza dello sviluppo produttivo e dei processi ad esso legati, e dell'ottimizzare dell'intero ciclo produttivo (dal disegno alla messa in opera). Il successo di una azienda si misura dalla capacità di reagire rapidamente ai cambiamenti e di cambiare insieme alle mutazioni. Come anticipato sopra, anche l'industria legata alla fabbricazione di mobili sta cercando di ottimizzare i processi produttivi, con l'obiettivo di ridurre i tempi delle consegne e incrementare i margini di guadagno.

Figura 2.2.1- Mobili con l'industria 4.0



Fonte: <http://www.key-4.com/services/settore-arredamento/>

2.3 La riconfigurazione del Business Model

A volte riclassificare il proprio modello di business rappresenta un buon punto di partenza per effettuare una business model reconfiguration. Riconfigurare il proprio modello di business può rappresentare un'opportunità per l'impresa di sfruttare potenzialità ancora inesplorate, migliorando i propri risultati. Come anticipato nella sezione introduttiva è chiaro che la riconfigurazione del proprio modello di business sia necessaria per rispondere adeguatamente alle mutate esigenze del contesto. Il cambiamento delle situazioni contestuali dell'ambiente esterno può rendere il modello di business utilizzato non più adeguato. Specie le piccole e medie aziende non riescono talvolta a fronteggiare le continue sfide proposte dall'ambiente

esterno, in primis la globalizzazione e lo sviluppo di nuove tecnologie. La riconfigurazione è un metodo che parte da una fase di generazione delle idee, procede con la loro discussione, il loro vaglio, e si conclude con la scelta di un numero limitato delle stesse che si reputa siano quelle più facilmente applicabili. La riconfigurazione del modello di business non comporta necessariamente la modifica completa del proprio modello di business ma rappresenta indubbiamente lo strumento che permette alle aziende di superare i propri limiti ed accrescere la propria competitività. Un valido strumento per analizzare quali sono i punti di forza del modello di business e allo stesso tempo quali sono i punti di debolezza è la SWOT Analysis. Essa permette anche di identificare eventuali minacce, sia reali che potenziali, nonché opportunità di sviluppo. La riconfigurazione del modello di business non ha una struttura ben precisa, cioè può prendere avvio da uno qualsiasi dei nove “building blocks” del business model canvas per poi, eventualmente, applicarsi anche agli altri blocchi del modello. Generalmente si è soliti distinguere cinque aree fondamentali da cui si può partire per riconfigurare o innovare il proprio modello di business:

- *Riconfigurazione resource-driven*: la riconfigurazione parte dalla parte sinistra del business model canvas, dal monoblocco delle key resource. Partendo dal lato sinistro, l’innovazione si espande verso la proposta di valore, raggiungendo i consumatori finali, così da generare degli effetti sui ricavi;

- *Riconfigurazione offer-driven*: la riconfigurazione parte da una novità relativa alla proposta di valore, per poi coinvolgere le key resources, le key partnership e le attività chiave e finendo per avere delle ripercussioni anche sulla cost structure. Dall'altra parte, la nuova proposta di valore coinvolge i canali distributivi, le relazioni con i clienti, comportando così una modifica sui flussi di ricavi;
- *Riconfigurazione customer-driven*: la riconfigurazione parte dalle esigenze dei clienti e dai loro cambiamenti e si muove nella direzione di coinvolgere i canali distributivi, le relazioni con i clienti e la value proposition. La loro modifica comporta delle modifiche ai building blocks situati a sinistra;
- *Riconfigurazione finance-driven*: la riconfigurazione parte dalle innovazioni guidate da flussi di entrata nuovi, dalle innovazioni nella generazione dei prezzi e dalla cost structure. Questo tipo di riconfigurazione muove dai cambiamenti dei flussi finanziari, con l'obiettivo di accrescere quelli in entrata, così da creare delle risorse da condurre verso gli altri building blocks del modello;
- *Riconfigurazione multiple epicenter-driven*: la riconfigurazione non ha un preciso building block di partenza, ma parte coinvolgendo più aree del modello di business canvas, per poi dirigersi verso i building blocks rimanenti.

Quindi il business model canvas rappresenta uno strumento flessibile e di facile utilizzo. Esso fornisce un quadro della strategia di un'azienda, rendendo chiari a chi lo legge quali possono essere le debolezze di un'azienda e i margini di migliorabilità della stessa. La business model reconfiguration è uno strumento che aiuta un'azienda a rinnovarsi e modificare, in tutto o in parte, il proprio modello di business, trasformando il suo modo di agire, il suo modo di fare strategia e il modo per ottenere una posizione di vantaggio rispetto ai suoi competitors.

Conclusione al capitolo

In questo capitolo è stato introdotto il tema dell'“Industria 4.0” e sono stati descritti alcuni dei principali cambiamenti ad essa connessi all'interno del settore della fabbricazione dei mobili. L'industria 4.0 ha determinato nell'ambito del business model di un'azienda la necessità di riformulazione, innovazione, cambiamento. In tale contesto, il business model canvas si è rivelato uno strumento utile per comprendere le possibilità di cambiamento maggiormente rispondenti ai cambiamenti del contesto in cui un'azienda si trova inserita. In termini operativi, è la “business model reconfiguration” (riconfigurazione del modello di business) che permette all'azienda di trasformare, in tutto o in parte, il proprio modello di business, per far sì che l'azienda risponda prontamente e nella maniera più corretta possibile alle richieste in continua evoluzione dei clienti. Il processo di

riconfigurazione può partire da punti, blocchi diversi del modello per estendersi ad altri blocchi o all'intero modello di business, o può anche non avere un punto di partenza preciso. È uno strumento molto efficace per garantire all'azienda un vantaggio competitivo.

Capitolo 3 – Analisi del settore della fabbricazione di mobili

Introduzione al capitolo

In questo capitolo si andrà prima di tutto a definire cosa si intende per settore, mostrando le caratteristiche distintive; successivamente ci si focalizzerà su un determinato settore, cioè quello della fabbricazione di mobili, con l'obiettivo di condurre un'analisi di studio, funzionale a identificarne le caratteristiche. Saranno illustrati i cambiamenti che ha avuto questo settore nel corso degli anni, soprattutto in relazione ai cambiamenti situazionali e all'introduzione di nuove tecnologie (Industria 4.0), e quali sono le prospettive future che ci si aspettano da questo settore. Una volta analizzato il settore, attraverso le cinque forze di Porter e la Swot Analysis, saranno identificati i punti fondamentali dello stesso. Si esamineranno i business model di un campione di aziende del settore selezionate e si procederà a un loro confronto. A questo punto si prenderà in esame la “business model reconfiguration”, cercando di sottolineare cosa una riconfigurazione può comportare a livello di settore e a livello di performance aziendale. A tale scopo, saranno analizzati nel dettaglio i business model di alcune delle aziende del campione e si testerà se modificando alcuni building blocks, il modello di business risulterà migliorato o peggiorato, in termini economici e finanziari.

Il processo di business model reconfiguration sarà preso in esame anche per verificare se e come l'azienda riesce a rispondere prontamente ai cambiamenti di contesto.

3.1 Definizione di settore

Prima di procedere con contenuti specifici, è bene fornire una definizione di settore. Tale definizione può essere costruita per differenza; detto in altri termini, possiamo definire il settore differenziandolo dal mercato. Per settore o industria si intende l'insieme dei produttori che producono beni e prodotti simili; il termine mercato si riferisce invece all'insieme dei consumatori che chiedono vengano soddisfatti i propri bisogni grazie a determinati prodotti. Il settore è dunque un'entità soggettiva e non oggettiva. Oggi l'intera attività economica viene classificata in quattro settori:

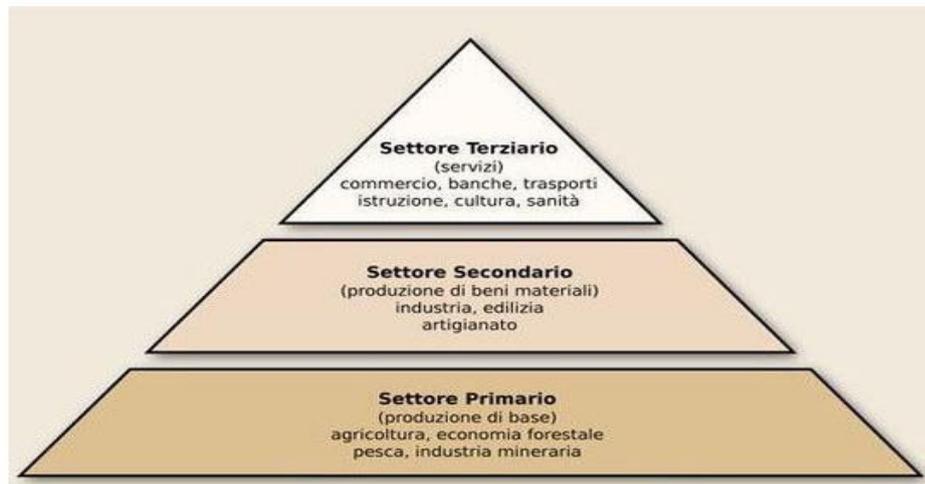
- *Settore primario*: esso rappresenta il settore di base, quello più forte in termini di occupazione. È il settore che definisce l'insieme delle industrie che si occupano dell'estrazione di risorse naturali o della produzione di materie prime. Fanno parte di questo settore la silvicoltura, l'estrazione mineraria, l'agricoltura e la pesca;
- *Settore secondario*: esso rappresenta l'insieme delle industrie che fabbricano prodotti utilizzabili nella produzione o prodotti finiti. Di solito, nell'ambito di questo settore, si distingue l'industria pesante da quella

leggera. Fanno parte di questo settore le aziende che producono acciaio, le aziende edili, quelle legate alla produzione di prodotti chimici, alimenti, le industrie dell'elettronica domestica, ecc. Più in generale, le industrie che fanno parte di questo settore utilizzano le materie prime del settore primario e le trasformano così che i prodotti vengano utilizzati per altre produzioni o come prodotto finale dai consumatori.

- Settore terziario: esso comprende l'insieme delle industrie che producono e forniscono servizi ad altre imprese o direttamente ai consumatori finali. Viene di solito diviso in settore dei servizi destinati alla vendita e quelli non destinati alla vendita. Fanno parte di questo settore la vendita al dettaglio, l'assistenza sanitaria, i servizi finanziari, l'intrattenimento, ecc. La differenza con i due settori precedenti è che questo settore pone la sua attenzione alle relazioni tra le persone più che sulla produzione dei beni e prodotti.

- Settore quaternario o terziario avanzato: esso rappresenta l'insieme delle industrie che si occupano della creazione e della distribuzione della conoscenza. Tale settore si è sviluppato per differenziazione dal settore terziario. Le industrie che fanno parte di questo settore sono ricerca e sviluppo, istruzione, tecnologia dell'informazione, consulenza ecc.

Figura 3.1.1 – I settori economici



Fonte: <https://tech-teach.jimdofree.com/tecnologia-ed-economia/i-settori-economici/>

3.2 Definizione e studio del settore della fabbricazione di mobili

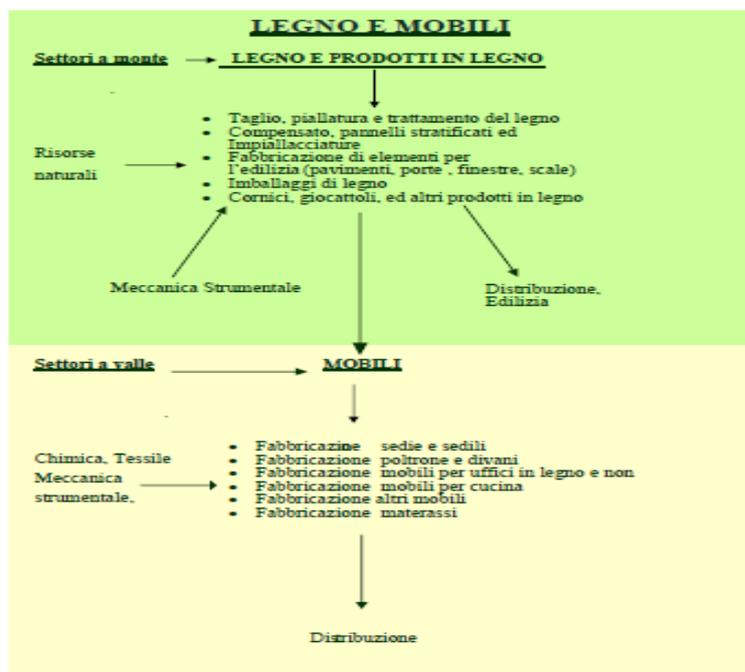
Dopo aver definito il concetto di settore e aver descritto la loro classificazione, si procederà ponendo attenzione a uno specifico settore industriale, vale a dire quello della fabbricazione di mobili, partendo con la descrizione delle caratteristiche fondamentali che lo identificano. Il settore della fabbricazione dei mobili (codice ateco 310) comprende la fabbricazione di mobili per ufficio e negozi, la fabbricazione di mobili per cucina, la fabbricazione di materassi e la fabbricazione di altri mobili. Il sistema del mobile – arredamento (che fa parte della filiera legno – arredo) è articolato nelle componenti seguenti:

- ✓ Camere da letto;

- ✓ Area living;
- ✓ Sedie;
- ✓ Imbottiti;
- ✓ Cucine;
- ✓ Materassi;
- ✓ Complementi d'arredo;
- ✓ Altri mobili e arredamenti commerciali.

La figura 3.2.1 illustra i passaggi che è necessario compiere partendo dalla lavorazione del legno (o di altra materia prima) fino alla produzione e fabbricazioni di mobili.

Figura 3.2.1 – Processi subiti dal legno per la produzione di mobili



Fonte: [https://www.google.com/ www.sistema.puglia.it](https://www.google.com/www.sistema.puglia.it)

Rispetto agli organi deputati all'imposizione di norme e al controllo del loro rispetto, relativamente alla fabbricazione di mobili, oltre all'UNI (Ente nazionale italiano di unificazione, organismo nazionale italiano di normazione), vanno ricordate:

- Federlegno Arredo Confindustria;
- Confartigianato;
- CNA;
- Federmobili – federazione nazionale dei negozi arredamento;
- Ministero dello Sviluppo Economico.

A seguire cercheremo di illustrare il modo in cui è cambiato il settore della fabbricazione di mobili nel corso del tempo.

Figura 3.2.2 – Dati Istat sul settore della fabbricazione dei mobili

Settore 31 - Fabbricazione di mobili					
INDICATORI (a)	2016	2017	2018	2019	Totale manifattura ultimo anno
CARATTERISTICHE STRUTTURALI					
Numero di imprese	18.615	18.146	17.558	---	377.698
Numero di addetti	134.406	133.660	131.858	---	3.726.512
Valore aggiunto (% sul totale manifattura)	2,7	2,6	2,5	---	100,0
Valore aggiunto delle grandi imprese (in % del totale del settore)	17,5	20,3	19,8	---	39,4
Numero di imprese nate	748	655	638	---	17.637
Numero di imprese cessate (b)	1.024	1.039	1.046	---	19.839
Rapporto di concentrazione (CR5) (%)	8,0	9,0	8,0	---	---
Integrazione verticale (valore aggiunto/fatturato) (%)	27,9	27,8	28,1	---	24,8
Intensità energetica del valore aggiunto (TJ/valore aggiunto in mln euro)	1,40	1,32	1,33	---	5,67
RISULTATI ECONOMICI					
Valore aggiunto per addetto (mgl euro) (A)	44,9	45,9	47,2	---	65,3
Costo del lavoro per dipendente (mgl euro) (B)	35,3	36,6	37,0	---	44,6
Competitività di costo (rapporto % tra A/B)	127,3	125,4	127,5	---	146,3
Redditività lorda (%) (d)	24,6	23,8	24,7	---	34,7
STRATEGIE					
Investimenti per addetto (mgl di euro)	5,9	4,6	4,3	---	9,1
Imprese innovatrici (Imprese con almeno 10 addetti) (%) (e)	43,7	---	63,1	---	66,5
Imprese che effettuano acquisti on-line (Imprese con almeno 10 addetti) (%) (f) (g)	41,7	48,9	---	---	42,8
Imprese che effettuano vendite on-line (Imprese con almeno 10 addetti) (%) (f)	10,0	9,6	7,8	7,6	10,1
Indice dei prezzi alla produzione sul mercato interno (2015=100)	107,2	101,5	102,4	103,7	103,4
Investimenti per la tutela ambientale (incidenza % sugli investimenti fissi lordi)	0,4	0,7	0,6	---	1,5
INTERNAZIONALIZZAZIONE					
Imprese esportatrici (in % delle imprese del settore)	25,1	25,4	25,0	---	22,9
Esportazioni su fatturato (%)	37,1	37,8	37,7	---	36,3
Intensità delle importazioni (importazioni di beni e servizi / consumi intermedi) (%) (b)	10,9	11,4	11,1	---	34,5
Esportazioni delle imprese del settore (variazioni annue) (%)	0,3	5,1	-0,2	---	3,9
Esportazioni delle grandi imprese (in % del totale del settore)	31,1	32,6	30,7	---	52,3
Indice dei prezzi alla produzione sul mercato estero (2015=100)	105,5	101,1	102,2	103,0	102,7
Fatturato prodotto all'estero (in % del fatturato interno) (c)	4,0	4,2	2,9	---	25,7
Valore aggiunto delle imprese a controllo estero (in % del totale del settore)	3,5	3,4	3,2	---	18,5
Indice sintetico di competitività (a)	88,3	87,1	86,7	---	100,0

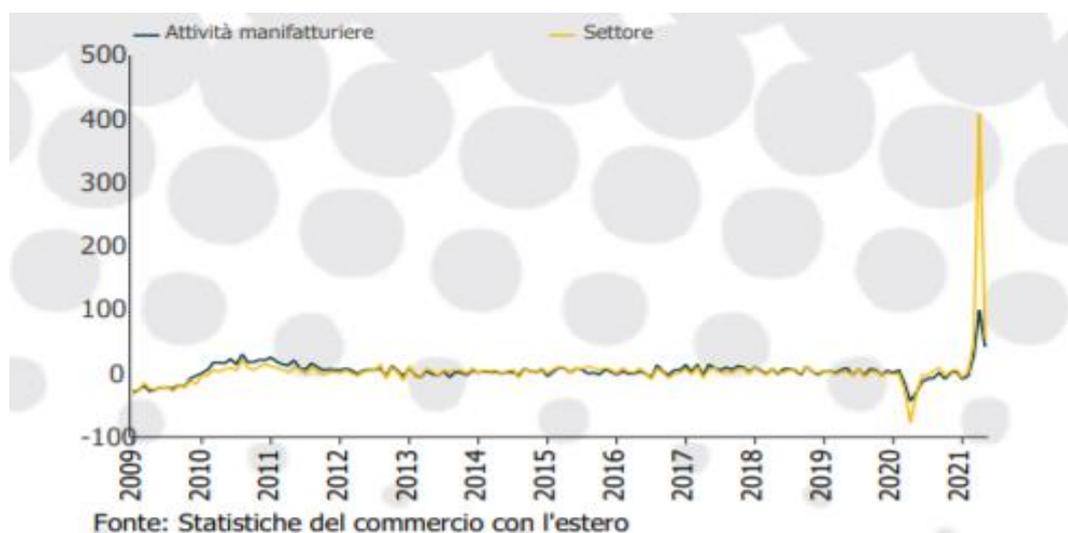
Fonte: <https://www.google.com/www.istat.it>

La figura 3.2.2 illustra i principali cambiamenti intercorsi in questo settore nel triennio 2016-2019. Come è possibile notare dai dati presentati, il numero di imprese presenti sul territorio nazionale è progressivamente diminuito, così come il numero di imprese nascenti e, conseguentemente, degli addetti impiegati nelle aziende. L'integrazione verticale invece è aumentata nel tempo. Tale dato sembra suggerire che sempre più imprese stanno compiendo la scelta di svolgere alcuni dei processi produttivi al proprio interno, senza ricorrere all'esternalizzazione. Dal punto di vista dei risultati economici il valore aggiunto per addetto è cresciuto nel

tempo, così come il costo del lavoro unitario per dipendente, mentre la competitività di costo e la redditività lorda sono rimasti pressoché simili.

Dal lato invece dell'internazionalizzazione, quindi dei rapporti con l'estero, le imprese esportatrici, espresse in percentuale delle imprese del settore, sono andate diminuendo, comportando anche una parallela diminuzione delle esportazioni su fatturato. Sono invece aumentati le intensità delle importazioni, espressa come rapporto tra le importazioni di beni e servizi e consumi intermedi. Il fatturato prodotto dall'estero, espresso in percentuale del fatturato interno è diminuito drasticamente, soprattutto nel 2018. Il valore aggiunto delle imprese a controllo estero, espresso in percentuale del totale del settore, è andato anch'esso diminuendo, ma non in misura drastica.

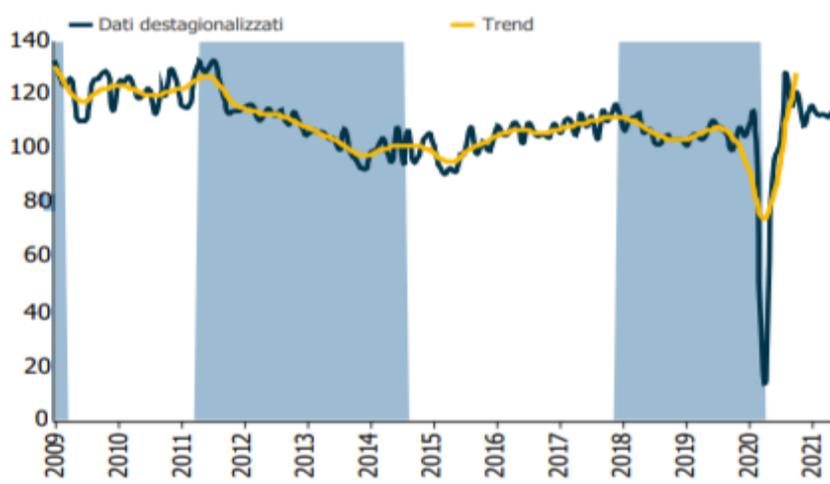
Figura 3.2.3 – Dati settoriali



Fonte: <https://www.google.com/> www.istat.it

Il grafico presentato in figura 3.2.3 mostra l'indice della produzione industriale del settore a ciclo economico dal 2009 al 2021. Come si vede immediatamente, nel 2020 la linea di tendenza (la curva) scende sensibilmente verso il basso. Tale diminuzione è ovviamente da imputare alla pandemia mondiale e del relativo lock down che ha determinato la chiusura di numerose imprese.

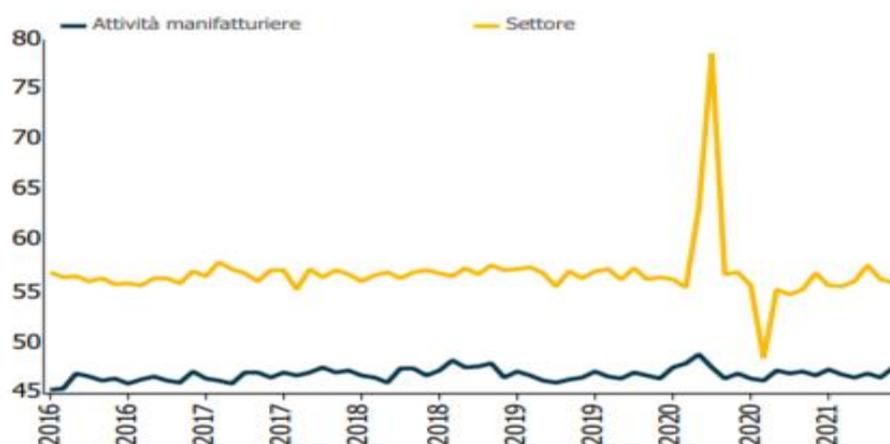
Figura 3.2.4 Dati settoriali in base al trend



Fonte: <https://www.google.com/www.istat.it>

L'area ombreggiata della figura 3.2.4 indica i periodi di recessione del settore della fabbricazione di mobili. Il grafico successivo (figura 3.2.5) mostra invece l'incidenza delle esportazioni sul fatturato per le imprese esportatrici del settore e media manifattura dal 2016 al 2021, condotta come indagine sul fatturato e sugli ordini ricevuti.

Figura 3.2.5 – Dati settoriali e confronto tra le attività manifatturiere e il settore



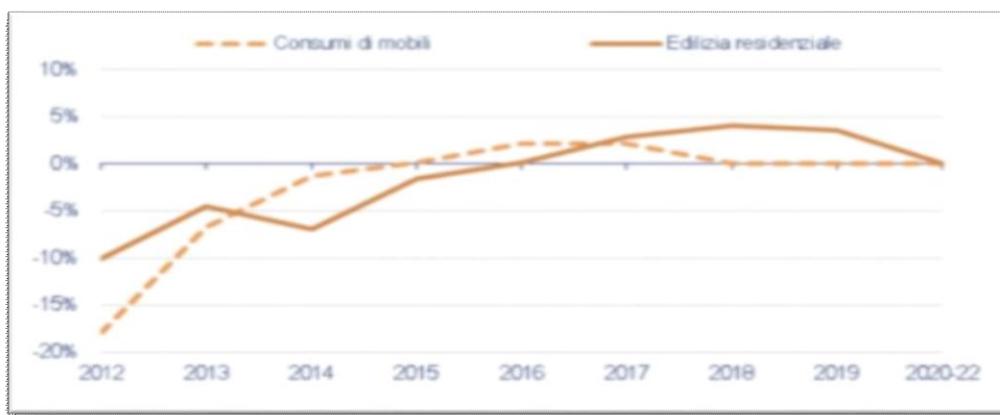
Fonte: <https://www.google.com/www.istat.it>

Nelle prossime pagine focalizzeremo l'attenzione sul modo in cui è cambiato il settore della fabbricazione del mobile, sia a livello estero, sia a livello nazionale, nel periodo compreso tra il 2019 ed oggi, per poi riportare alcune previsioni per gli anni seguenti, più precisamente per il periodo compreso tra il 2022 e il 2024.

A livello nazionale e internazionale il settore della fabbricazione di mobili ha rilevato una stabilità nelle vendite, determinando una crescita nulla del fatturato totale del settore a prezzi costanti. Le imprese manifatturiere hanno registrato una diminuzione continua della fiducia dei consumatori e degli investitori e questo ha inciso sugli investimenti. In particolare, per le aziende del settore della fabbricazione di mobili, gli investimenti per gli impianti e per i macchinari utilizzati per la lavorazione del legno hanno registrato un fermo nel primo semestre del 2019,

che si riflette in una diminuzione degli ordini da parte del mercato pari al -25%, a causa della debolezza del mercato e della cessazione propulsiva degli incentivi. Il mercato in Italia sta resistendo grazie alle principali caratteristiche della domanda che stanno evidenziando un andamento positivo, anche se questo incremento è alquanto lento. La presenza nel 2020 del Bonus mobili ha incoraggiato la tenuta dei consumi interni, sebbene le incertezze legate al futuro ne hanno sicuramente limitato l'impatto in termini di ammontare effettivo degli acquisti di mobili. Secondo le previsioni di mercato, nel 2020 la crescita dei consumi delle famiglie sarebbe dovuta aumentare del +0.6%, grazie ai miglioramenti presenti nel mercato del lavoro. Sebbene gli investimenti restino positivi, essi sono in decelerazione: nel 2019 la crescita si ferma al 2.2% e nel 2020 non supera l'1.7%. Il grafico presentato nella figura seguente (3.2.6) mostra in modo comparativo i cambiamenti nel consumo di mobili e quelli legati all'edilizia residenziale, espressi in variazione percentuale a prezzi costanti.

Figura 3.2.6 – Confronto tra i consumi di mobili e l'edilizia residenziale



Fonte: <https://www.ambientecucinaweb.it/previsioni-2020-2022-per-il-settore-del-mobile/>

Come è cambiato il 2020? Sono stati in linea con le previsioni o se ne sono discostati? La risposta a questi interrogativi retorici non può che essere scontata, considerando lo shock economico che, in seguito alla pandemia da Covid-19 si è registrato in tutto il pianeta. Infatti, l'emergenza sanitaria e le drastiche misure di contenimento hanno comportato una recessione globale, come mai si era vista in precedenza. In termini reali, si prospetta una diminuzione del PIL mondiale del 4.4% come riassunto di comportamenti eterogenei nei paesi coinvolti. Tra le economie ad alto reddito si è stimato che l'effetto complessivo della pandemia negli Stati Uniti sia stato meno grave e più basso rispetto all'effetto registrato in Europa, nonostante il più alto numero di persone contagiate. Lo stimolo fiscale e monetario ha aiutato la domanda di alcuni beni e servizi piuttosto che altri, comportando una

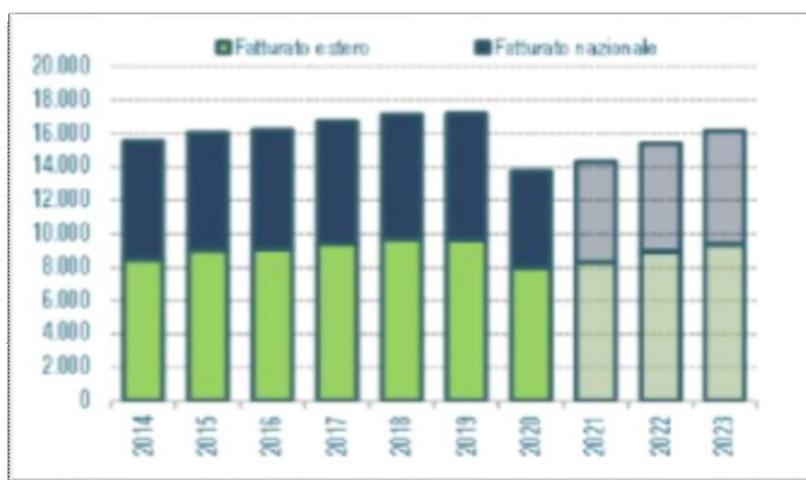
nuova struttura della spesa sostenuta dalle famiglie, che sono passate dalle spese per intrattenimento, viaggi e trasporti a spese per prodotti tecnologici e beni per la casa. In Europa la pandemia ha comportato impatti economici differenti a seconda dei Paesi coinvolti, così come diverse sono le prospettive di ripresa nei diversi settori economici. A livello mondiale, la Cina, grazie all'aumentare delle industrie, secondo le previsioni, sarà uno dei pochi Paesi al mondo che chiuderà il 2021 con un bilancio positivo, seppur più basso rispetto alle previsioni effettuate precedentemente alla diffusione del virus covid-19. Sono invece peggiorate drasticamente le previsioni economiche per l'India, che ha subito una durissima recessione. Rispetto alle previsioni del 2019, che avevano già messo in luce dei rallentamenti, il commercio mondiale delle manifatture nel 2021 non solo ha confermato questi rallentamenti, ma ha anche evidenziato un ulteriore peggioramento di oltre l'8%. A livello globale si prevede che nel 2021 ci sarà un rimbalzo che comporterà un aumento della crescita economica nei due anni successivi.

La pandemia ha contribuito ad accrescere in modo esponenziale il ruolo del mercato interno nei Paesi maggiormente colpiti e nelle macro-aree limitrofe. Sono ancora numerose le incertezze economiche legate alle incertezze connesse al diffondersi della pandemia. Nel 2020 era stato previsto per l'Italia una diminuzione del Prodotto interno Lordo di circa 10 punti percentuali, a causa sia della flessione delle spese sostenute dalle famiglie, sia della diminuzione degli investimenti in impianti

e macchinari, come pure della diminuzione delle costruzioni. Per il 2021 è prevista una crescita sostanziale dell'attività economica del 4%, comunque a rischio a causa della manifestazione continua del virus e dalle misure rigide di contenimento. In questo anno saranno gli investimenti ad essere i principali attori della ripresa dell'attività economica, grazie all'arrivo dei fondi europei, che hanno come principale obiettivo le transazioni che rispettano l'ambiente secondo le politiche ESG (environmental, social and governance), rispettando i criteri di sostenibilità, dell'innovazione, della digitalizzazione e dell'automazione, così da permettere un'accelerazione dei processi produttivi già esistenti.

A seguire saranno presentate, attraverso il ricorso a grafici, le previsioni concernenti il fatturato, lo scambio di mobili in Italia e con il resto del mondo per il periodo 2021-2023.

Figura 3.2.7 – Fatturato estero e nazionale delle aziende produttrici di mobili



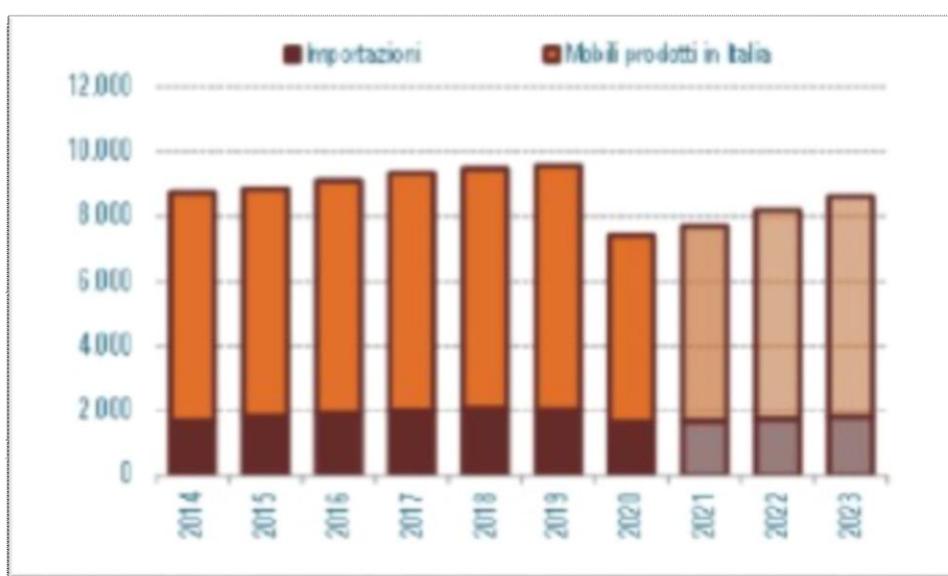
Fonte: <https://www.ambientecucinaweb.it/previsioni-csil-2021-2023/>

Il primo grafico (figura 3.2.7) mostra la produzione dei mobili per arredamenti estera e nazionale nel periodo compreso tra il 2014 e il 2023. Il sull'asse delle ascisse sono indicati gli anni di riferimento mentre sull'asse delle ordinate il fatturato espresso in milioni di euro. Come si può vedere, le previsioni per il triennio 2021/2023 indicano un fatturato estero in crescita, e analogo ai livelli pre-covid. Anche per il fatturato interno è prevista una crescita seppure più lenta, probabilmente conseguente alla situazione di incertezza legate alle misure di contenimento adottate nel 2021.

Questo anno solare, grazie anche agli incentivi del bonus mobili e alle agevolazioni sulle ristrutturazioni, ha portato una crescita positiva delle intenzioni delle famiglie ad investire in strutture residenziali, così come le aziende sono state spinte ad incentivare il lavoro interno attraverso investimenti in macchinari e impianti sempre più avanzati dal punto di vista tecnologico. In termini tecnici, il valore della produzione crescerà di circa il 3% a prezzi costanti. Perché la pandemia ha causato miglioramenti in questo settore? Le famiglie e i lavoratori hanno dovuto cambiare il loro modo di pensare e di lavorare, hanno cercato e dovuto trovare una soluzione alternativa per poter raggiungere i propri obiettivi nel miglior modo possibile. In numerosi casi e per molti individui l'ambiente domestico, che nel corso della pandemia si è trasformato in luogo di lavoro e di studio, è diventato oggetto di attenzione da parte degli individui, che hanno investito anche nell'acquisto di

mobili per renderlo più confortevole. Anche nel biennio successivo si prevede che ci sarà un'ulteriore crescita del consumo dei mobili, trainata dagli interventi per la ristrutturazione edilizia. Questo secondo grafico (figura 3.2.8) mostra invece il confronto tra le importazioni e il numero di mobili prodotti in Italia, sempre considerando il periodo compreso tra il 2014 e il 2023. Sull'asse delle ascisse l'evoluzione temporale e sull'asse delle ordinate i milioni di euro.

Figura 3.2.8 – Importazioni e mobili prodotti in Italia



Fonte: <https://www.ambientecucinaweb.it/previsioni-csil-2021-2023/>

Come si può vedere, il volume delle importazioni previste per il triennio 2021-2023 rimarrà più o meno stabile, variando marginalmente. Il grafico mostra invece un

significativo aumento della produzione di mobili prodotti in Italia nel periodo 21/23 probabilmente in virtù delle agevolazioni e degli incentivi agli acquisti.

3.3 Analisi del settore della fabbricazione di mobili

A seguire un'analisi dettagliata del settore della fabbricazione dei mobili attraverso l'applicazione delle cinque forze di Porter e della Swot Analysis, strumenti importanti per identificare le caratteristiche fondamentali di un determinato settore di mercato. Il modello delle cinque forze competitive viene utilizzato dalle aziende per conoscere la propria posizione competitiva e strategica. Il modello ha come obiettivo quello di scoprire quali sono le forze di una azienda di un determinato settore e studiare il loro comportamento nel tempo. Tali forze vanno quindi controllate e osservate con continuità per controllare che l'azienda non perda la propria posizione competitiva. Le cinque forze applicate al settore della fabbricazione si manifestano nel modo seguente:

1. *Intensità della concorrenza*, questa è una forza molto importante, perché c'è una concentrazione molto alta. Ci sono molte aziende di grandi dimensioni che offrono sul mercato prodotti simili e uguali. C'è un numero molto alto di imprese con quote di mercato simili. C'è un alto livello di imitazione tra le imprese, che rappresentano di conseguenza delle forti minacce. Tutte quelle aziende che hanno un vantaggio competitivo rispetto alle altre agli

occhi dei consumatori, che hanno acquisito un marchio, seguono una strategia di mercato, proponendo gli stessi prodotti a prezzi sempre più accessibili, conquistando sempre più clienti;

2. *Potere contrattuale dei fornitori*, è una forza meno importante, in quanto ci sono molti fornitori che in questo mercato, offrono a prezzi competitivi le materie prime necessarie alla produzione come il legno, il ferro o la plastica. È per questo motivo che hanno dimensioni e risorse finanziarie in quantità ridotte. Ovviamente la numerosa presenza dei fornitori sul mercato, fa sì che l'azienda passi da un fornitore all'altro in base alla convenienza economica. Per l'azienda questo non rappresenta un problema, ma un vantaggio, perché può avere molta possibilità di scelta;
3. *Potere contrattuale dei clienti*, è una forza debole – moderata. Il numero di clienti in questo settore è molto alta, poiché chiunque abbia una casa ha bisogno di mobili per arreararla o per rinnovare a distanza di tempo i mobili precedentemente acquistati. I costi che un cliente sostiene, scegliendo un marchio al posto di un altro non sono generalmente elevati. Tuttavia, entra spesso in gioco il discorso del rapporto qualità-prezzo, che indurrà, di norma, il cliente ad acquistare il mobile con caratteristiche simili ma con il prezzo più basso. È raro il caso in cui un cliente fabbrichi un mobile da solo. Quindi le uniche criticità di questa forza sono la presenza di clienti sempre

più sofisticati ed esigenti e la presenza di una distanza tra la domanda e l'offerta;

4. *Minaccia di potenziali entranti*, anche questa forza, come la precedente è debole – moderata. Perché questa minaccia passa da debole a moderata? Non è difficile entrare nel mercato della produzione dei mobili, sia per le piccole aziende che per aziende private che producono tutto a mano, perché la richiesta di mobili è molto alta. Però come risvolto è molto difficile ottenere una posizione di vantaggio rispetto agli altri, poiché è difficile e costoso rispetto alle grandi multinazionali già esistenti. Per entrare nel mercato del mobile occorre tempo ed è necessario fare grossi investimenti per conquistare una posizione vantaggiosa. Questo rappresenta una barriera. Un'altra barriera è rappresentata dal fatto che le nuove imprese emergenti nel settore rientrano su una scala più piccola, non avendo alcun effetto sulle grandi multinazionali già esistenti e definite nel settore della fabbricazione di mobili;
5. *Minaccia di prodotti sostitutivi*, questa forza è debole, in quanto non ci sono prodotti sostitutivi dei mobili; non esistono beni che possono svolgere le stesse funzioni dei mobili. Ovviamente le nuove tecnologie permetteranno di sostituire mobili “vecchi” con mobili moderni, nel senso di più intelligenti e con più funzioni. Un tavolino da salone può diventare un tavolo da pranzo o una sedia, quindi svolgere più funzioni. Il costo di questo genere

di mobili avrà sicuramente un prezzo elevato e questo potrebbe rappresentare una barriera importante.

A seguire l'applicazione della SWOT Analysis - che come anticipato nel capitolo precedente permette di identificare i punti di forza e di debolezza, ma anche di conoscere la posizione competitiva e sviluppare strategie conseguenti – al caso studio delle aziende della produzione di mobili. L'analisi SWOT tiene conto sia dei fattori interni che dei fattori esterni, necessari a prevedere possibili situazioni future. La SWOT Analysis rispetto al settore della fabbricazione di mobili prende dunque in esame

- Strengths o punti di forza (S) all'interno di un sistema della produzione, come quello della fabbricazione di mobili, estremamente competitivo, riguardano la conoscenza del prodotto e dei processi produttivi necessari diffusi a livello locale, la possibilità di fare affidamento sull'esistenza di un'ampia gamma di relazioni, l'esistenza di una struttura interna di negozi in continuo aggiornamento e indirizzamento delle aziende di questo settore verso una continua evoluzione tecnologica;
- Weaknesses o punti di debolezza (W), che sono rappresentati da poca produzione interna delle materie prime, l'esistenza di un grado di competizione molto elevato, la similitudine dei materiali necessari per la produzione, l'esistenza di una grossa distanza tra i mercati per

l'approvvigionamento e l'inserimento nel mercato delle vendite, l'esistenza di elevati costi della forza lavoro e rigidità nella struttura di questi costi, l'esistenza della difficoltà ad ottenere crediti;

- Opportunities o punti di opportunità (O), che sono rappresentati da una diffusa imprenditorialità, la riconoscenza e appagamento dei prodotti made in Italy, l'esistenza della domanda dei mercati ricchi, l'ottimizzazione dei sistemi sempre più favorevoli e il rispetto dell'ambiente (da dove proviene sempre più una forte richiesta);
- Threats o punti di minacce (T), che sono rappresentati dalla perdita del saper fare per obsolescenza o per spostamento, l'esistenza di imprese familiari, minor possibilità di spesa dei consumatori, tasso di crescita della domanda interna piuttosto stabile, instabilità della domanda e maggiore perfezione dei prodotti offerti.

La SWOT Analysis è importante perché permette all'azienda di comprendere come operare all'interno del settore scelto per garantirsi una posizione strategica e un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende già presenti in questo stesso settore. Le nuove imprese stanno puntando su tre aspetti fondamentali: svolgere i processi produttivi all'interno dell'azienda, cercare di diversificare il proprio prodotto rispetto a quello presente sul mercato e offerti dagli altri (per esempio il caso di un mobile con più funzioni in esso) e cercare di controllare la distribuzione.

Conclusione al capitolo

In questo capitolo è stata fornita una definizione di settore; sono stati presentati i settori principali nell'ambito della attuale economia; si è posta attenzione, più nello specifico, al settore della fabbricazione di mobili e ai suoi cambiamenti nel corso del tempo. Si è cercato inoltre di spiegare l'impatto che la pandemia da COVID-19 ha avuto in questo settore e sono state presentate le previsioni di mercato da qui a due anni p. Infine, nell'ultima parte del capitolo sono state applicate al settore della fabbricazione di mobili l'analisi delle cinque forze di Porter e la SWOT Analysis, strumenti significativi per comprendere gli aspetti che un'azienda deve tenere in considerazione prima di entrare in un determinato settore.

Figura 3.3.1 – Mobili in legno



Fonte: <https://www.google.com/www.mobilitoson.it>

Capitolo 4 – Analisi delle aziende del campione analizzato

Introduzione al capitolo

In questo capitolo si analizzeranno delle aziende che facenti parte del campione di analisi del settore della fabbricazione dei mobili. Si vedranno nel dettaglio i business model di ogni azienda del campione, tramite lo studio e le informazioni prese dai siti web delle aziende stesse. Successivamente si analizzerà il business model medio del settore della fabbricazione dei mobili, così da poter osservare quali sono le aziende che seguono questo modello medio, quelle che lo seguono solo in parte o affatto. Lo studio è finalizzato a verificare l'effetto della business model reconfiguration, cioè capire se modificando più building block possibili dal business model medio comporta dei miglioramenti o dei peggioramenti. Verrà applicato il metodo della business model reconfiguration per comprendere quali effetti avrà sui business model delle aziende che fanno parte del campione. Successivamente si studieranno le variazioni del tasso di crescita e del Return on sale (ROS), per verificare gli effetti che essi generano sui ricavi di ogni azienda presa in esame. Tale studio permetterà di capire se sia conveniente o meno modificare in tutto o in parte il proprio business model per ottenere dei risultati migliori. Si confronteranno i modelli di business delle aziende e si studieranno di quanto questi modelli di business distano, vale a dire, quanto sono diversi dal modello di business medio di settore. Una volta fatto ciò si divideranno le aziende

che distano di molto dal business model medio settoriale e le aziende che distano poco, per comprendere quali siano gli effetti che questa distanza genera.

Delle aziende che sono molto distanti dalla media si verificherà se siano migliori o peggiori della media di settore, in termini di variazioni dei ricavi.

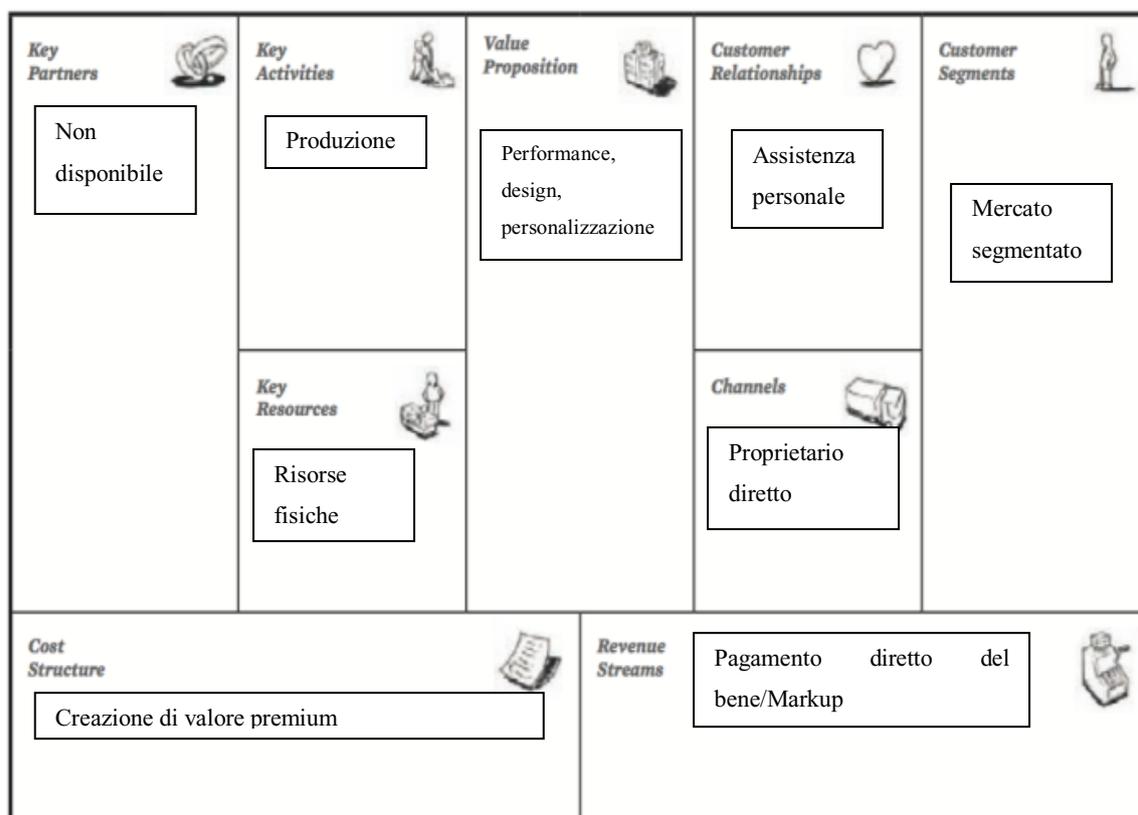
Successivamente si analizzeranno gli effetti generati da questo cambiamento dei building blocks rispetto ai building blocks del modello di business medio.

Evidenziando quali sono le voci dei building blocks più decisivi sui modelli di business delle aziende che riportano una variazione di ricavi superiore alla variazione dei ricavi media di settore, così da poter osservare quali sono i building block che un'azienda deve modificare per poter ottenere un modello di business più corretto ed in linea con tutte le aziende migliori del settore, tra quelle esaminate e poste in essere dal campione.

Questo capitolo mostra lo studio fatto sul campione preso in esame.

4.1 Analisi e studio dei modelli del business model delle aziende del campione

Le aziende oggetto di studio facenti parte del campione sono 71 in totale. Si è cercato di creare un modello di business medio di settore, considerando come media dei “building blocks” le scelte delle voci che erano più comuni a più aziende possibili presenti nel campione del settore della fabbricazione dei mobili (Tab. 1.1 – Appendice A).



Quello rappresentato in figura rappresenta il business model medio del settore della fabbricazione di mobili secondo i dati riportati dai siti web analizzati dagli studenti. Sotto verranno specificate voce per voce quali sono le scelte più comuni secondo i siti osservati, con le relative percentuali delle aziende che hanno adottato questi building blocks:

1. *Segmenti di clientela*, dove il mercato segmentato (segmenti con problemi simili ma non uguali) è risultato essere la media di questo building block, perché adottato da 27 aziende su 71, rappresentando circa il 30% del totale;
2. *Canali*, dove il proprietario diretto (forza vendita interna, e-commerce) è risultato essere la media del building block, rappresentando circa la metà delle aziende, soprattutto con la crisi derivante dalla pandemia covid-19;
3. *Relazione con i clienti*, dove l'assistenza personale è risultata la media di questo building block, perché adottata da quasi tutte le aziende, oltre all'assistenza personale dedicata;
4. *Valore offerto*, dove come media di questo settore sono risultate: performance del servizio/prodotto, design distintivo e personalizzazione da parte del cliente. Queste tre opzioni rappresentano quasi tutte le aziende del campione; esse permettono loro di differenziarsi dagli altri e quindi di ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitors;

5. *Revenue model*, dove l'opzione più comune a tutte le aziende è stata il pagamento diretto del bene / Markup, poiché rappresenta il modo più semplice e più veloce adottato nel commercio;
6. *Risorse chiave*, dove la scelta più comune risultante dai siti delle aziende sono le risorse fisiche (macchinari, edifici, reti di distribuzioni), considerate di più rispetto alle risorse umane. A dimostrazione di ciò, 44 aziende su 71 totali (quindi circa il 62%) investono molto di più su macchinari e reti di distribuzioni rispetto ai 16 su 71 (circa il 23%) che investono sulle risorse umane; oggi avere un buon macchinario tecnologicamente avanzato comporta vantaggi nettamente superiori alla media;
7. *Attività chiave*, dove la media delle informazioni prese tramite lo studio del sito delle aziende risulta essere la produzione (progettazione, creazione, distribuzione di prodotti) che rappresenta 69 aziende su 71 (circa il 97%), quasi tutte le aziende hanno come attività chiave la produzione, solo due non seguono il campione;
8. *Partnership chiave*, dai siti analizzati non veniva percepita in maniera chiara, quindi nei business model delle aziende analizzate sono state messe come non disponibile. Nella media delle scelte che riguardano questo building block risulta essere la voce non disponibile, che rappresenta 29 aziende su 71 (circa il 40%), probabilmente dovuta dal fatto che non sono

chiaramente indicate dal sito web. Un'altra voce è stata molto comune, cioè la voce nessuna, che rappresenta 22 aziende su 71 (circa il 31%);

9. *Struttura dei costi*, dove la media di questo building block è rappresentata dalla voce creazione di valore premium, individuata dai siti di 49 aziende su 71 (circa il 69%); si cercano di creare un valore non esistente sul mercato e per il quale i clienti sono disposti a pagare di più.

Una volta individuato il business model medio del settore della fabbricazione di mobili, sono state separate le aziende che seguivano il modello di business model medio di settore o comunque che si distanziavano di poco da esso, vale a dire quelle aziende che variano dai due al massimo tre building blocks tra il business model medio e il business model dell'azienda da quelle aziende che differenziavano completamente dal business model medio. Sono state classificate come aziende molto distanti dal business model medio di settore quelle aziende che riportano dai 4 building blocks in poi differenti rispetto al business medio settoriale. È stato considerato come metro di misura della differenziazione di 1 se il building block di riferimento era completamente differente da building block del business model medio, altrimenti di 0.5 se avevano un elemento in comune ma c'erano anche altri elementi differenti tra di loro e 0 se erano completamente uguali tra di loro. Da questa suddivisione si è ottenuto che 44 aziende su 71 seguono in media il modello di business medio di settore, mentre 27 aziende su 71 non seguono il modello del business model medio. Come suddivisione si è compreso nella fascia delle aziende

che non seguono il modello di business medio tutte quelle aziende che hanno ottenuto un punteggio che va da 4 in su, mentre tutte le aziende che hanno ottenuto un punteggio da 3.5 in giù sono state considerate come aziende che seguono il business model medio; sono quindi in media con il settore. In altri termini quelle aziende che differiscono per almeno metà building blocks da building blocks del modello di business medio di settore sono considerate come aziende che non fanno parte della media, mentre tutte le altre aziende si.

Di seguito verrà riportata in figura la tabella delle aziende con i relativi punteggi ottenuti per mostrare la suddivisione descritta precedentemente.

Verranno mostrati quanti building blocks invece sono uguali alla media. Questo ultima tabella servirà per comprendere in percentuale di quanto il business delle aziende che non seguono il modello di business medio si discostano da quest'ultimo. Verrà mostrata in figura la suddivisione delle aziende che rientrano tra quelle che si differenziano dal business model medio di settore di poco, più o meno del 40% (Tab. 1.3 -Appendice A) e quelle che invece distano più del 40% (Tab. 1.2 – Appendice A), suddividendo le aziende che hanno più di 4 building blocks differenti rispetto ai 9 building blocks del business model medio, e le aziende che hanno meno di 4 building blocks differenti al modello di business medio di settore.

ID	1- SEGMENTI DI CLIENTELA	2- CANALI	3- RELAZIONI CON I CLIENTI	4- VALORE OFFERTO	5- REVENUE MODEL	6- RISORSE CHIAVE	7- ATTIVITA' CHIAVE	8- PARTNERSHIP CHIAVE	9- STRUTTURA DEI COSTI	BB differenti al BM medio	BB uguali al BM medio	BMC1
5	1			0,5		1		1	1	4,5	4,5	50%
15			1	0,5	0,5	1			1	4	5	44%
1485	1	1	1	0,5	1	1		1	1	7,5	1,5	83%
567	1		1		1	1			1	5	4	56%
78	1	1		0,5				1	1	4,5	4,5	50%
529	1		1	0,5		1		1		4,5	4,5	50%
204	1	1		0,5		1		1		4,5	4,5	50%
1233	1		1	0,5		1			1	4,5	4,5	50%
119	1	0,5	0,5	0,5		1		1		4,5	4,5	50%
181	1	0,5	1	0,5				1	1	5	4	56%
276	1	0,5	0,5	0,5		1		1		4,5	4,5	50%
421	1		1	0,5		1		1		4,5	4,5	50%
605	1	1	1	0,5	1					4,5	4,5	50%
243		0,5		0,5	1	1		1	1	5	4	56%
312	1	1		0,5		1		1	1	5,5	3,5	61%
1764	1	1	1	0,5		1			1	5,5	3,5	61%
2186	1	1	1	0,5					1	4,5	4,5	50%
2275	1	1	0,5	0,5				1		4	5	44%
159	1		1	0,5	1	1		1		5,5	3,5	61%
291	1		0,5	0,5				1	1	4	5	44%
1373	1		1	0,5	1	1	1			5,5	3,5	61%
1878	1			1	1	1	1		1	5	4	56%
1964			1	0,5		1		1	1	4,5	4,5	50%
2372	1	0,5	0,5	0,5		1		1		4,5	4,5	50%
1280	1		1		1	1		1		5	4	56%
1391			1	0,5		1		1	1	4,5	4,5	50%
1397		1		0,5	1			1	1	4,5	4,5	50%

ID	1 - SEGMENTI DI CLIENTELA	2 - CANALI	3 - RELAZIO NI CON I CLIENTI	4 - VALORE OFFERTO	5 - REVENUE MODEL	6 - RISORSE CHIAVE	7 - ATTIVITA ' CHIAVE	8 - PARTNERSHIP CHIAVE	9 - STRUTTURA DEI COSTI	BB differenti al BM medio	BB uguali al BM medio	BHCI
1401			0,5	0,5				1		2	7	22%
792	1	1	1	0,5						3,5	5,5	39%
478	1	0,5	0,5					0,5		2,5	6,5	28%
102		1	1					1		3	6	33%
2115			0,5	0,5				1		2	7	22%
185	1		0,5	0,5				1		3	6	33%
955	1		0,5	0,5				1		3	6	33%
1627			1	0,5		1				2,5	6,5	28%
285	1		1	0,5						2,5	6,5	28%
344	1	0,5		0,5		1				3	6	33%
1055			0,5	0,5						1	8	11%
753	1	1		0,5		1				3,5	5,5	39%
785					0,5			1		1,5	7,5	17%
1537		0,5	1	0,5				1		3	6	33%
1661						1				1	8	11%
974		0,5		0,5						1	8	11%
1067	1			0,5		1				2,5	6,5	28%
1238								1		1	8	11%
1367			0,5	0,5				1		2	7	22%
2644	1			0,5				1	1	3,5	5,5	39%
2014				0,5				1		1,5	7,5	17%
1043	1		1	0,5				1		3,5	5,5	39%
704	1			0,5					1	2,5	6,5	28%
1780			1	0,5				1		2,5	6,5	28%
1781	1		0,5	0,5				1		3	6	33%
805	1			0,5				1		2,5	6,5	28%
1000	1			0,5				1	1	3,5	5,5	39%
1066				0,5				1	1	2,5	6,5	28%
1106			0,5	0,5						1	8	11%
1113	1			0,5				1		2,5	6,5	28%
1228				0,5	1	1				2,5	6,5	28%
755				0,5				1		1,5	7,5	17%
1422	1			0,5	1			1		3,5	5,5	39%
1442				0,5						0,5	8,5	6%
1470				0,5						0,5	8,5	6%
1603	1			0,5						1,5	7,5	17%
1969		0,5								0,5	8,5	6%
2053	1	1	0,5	0,5						3	6	33%
2282	1		1	0,5		1				3,5	5,5	39%
751	1							1	1	3	6	33%
1086			0,5	0,5						1	8	11%
1242	1			0,5	1				1	3,5	5,5	39%
1293			1	0,5	1	1				3,5	5,5	39%
1320	1		0,5	0,5				1		3	6	33%

La prima tabella mostra le 27 aziende su 71 totali che differiscono per almeno il 40% dai building blocks del business model medio di settore; infatti essi, hanno un BMCI che va dal 44% in su (Tab.1.2 – Appendice A).

La seconda tabella mostra le rimanenti 44 aziende su 71 totali che hanno una differenza tra i modelli di business sotto il 40% (Tab. 1.3 – Appendice A). Si è calcolato tramite il punteggio descritto precedentemente quanti fossero i building blocks differenti dal modello di business medio di settore per ogni azienda.

Successivamente si è calcolato quanti fossero i building blocks uguali a quelli del modello di business medio di settore, sottraendo semplicemente a 9, cioè i building blocks totali di ogni business model, i punteggi ricavati da quanti building blocks erano differenti. Il BMCI rappresenta un indicatore, precisamente indica di quanto il business model dell'azienda si discosta dal business model medio di settore, in percentuale, per capire se e di quanto le aziende hanno rispettato la media. Questo indicatore viene calcolato come $1 - (\text{i building blocks uguali al business model medio} / 9)$.

4.2 Divisione delle aziende in best e worst performers

Una volta fatto ciò si ridivideranno le 27 aziende che non seguono almeno per il 40% il business model medio settoriale in aziende che sono migliori della media, in aziende che sono peggiori della media e in aziende che hanno valori simili, quindi residuali. Si farà questa scissione basandosi sulla variazione del ROS e la variazione del tasso di crescita delle aziende.

In seguito verrà usata come terza componente di confronto la variazione dei ricavi rispetto alla media di settore, per capire se i dati precedentemente valutati corrispondono alle considerazioni fatte.

ID	Ricavi (ultimo anno disp.)	Growth	(ROS) (%) (Ultimo anno)	median SALE2018	median GROWTH	median ROS
5	153.509	0,08	1,29	3386,26	0,06	3,24
15	74.195	0,21	9,76	3386,26	0,06	3,24
78	30.256	0,05	3,90	3386,26	0,06	3,24
539	4.225	0,73	1,91	3386,26	0,06	3,24
204	13.254	0,28	8,17	3386,26	0,06	3,24
119	22.185	0,11	13,30	3386,26	0,06	3,24
181	14.683	-0,07	6,24	3386,26	0,06	3,24
276	9.181	0,10	4,75	3386,26	0,06	3,24
421	5.660	0,02	19,03	3386,26	0,06	3,24
243	10.733	0,00	7,83	3386,26	0,06	3,24
312	7.796	0,65	17,50	3386,26	0,06	3,24
159	17.181	0,01	20,75	3386,26	0,06	3,24
291	8.551	0,01	4,71	3386,26	0,06	3,24

La tabella soprastante indica le 13 aziende su 27 totali (Tab.1.5-Appendice A) che risultano essere migliori della media di settore, confrontando il ROS, il tasso di crescita e usando come conferma i ricavi dell'azienda stessa. Di seguito verranno inserite le tabelle delle 12 aziende su 27 totali che risultano essere peggiori della media di settore e le 2 aziende rimanenti che sono rimaste simili e quindi vengono considerate come aziende residuali. È stata fatta questa ulteriore suddivisione per capire quali fossero le aziende che si discostano di molto dalla media di settore, ma riportano risultati nettamente migliore della media, e quelle che invece sono distanti dalla media ma riportano valutazioni negative e peggiori alla media. (Tab.1.6 – Appendice A).

ID	Ricavi (ultimo anno disp.)	Growth	(ROS) (%) (Ultimo anno)	median SALE2018	median GROWTH	median ROS
1485	1.060	34,39	7,67	3386,26	0,06	3,24
1233	1.436	0,06	4,56	3386,26	0,06	3,24
1764	692	n.d.	6,39	3386,26	0,06	3,24
2186	326	-0,01	7,60	3386,26	0,06	3,24
2275	274	-0,14	0,04	3386,26	0,06	3,24
1373	1.207	-0,01	2,54	3386,26	0,06	3,24
1878	580	0,06	8,37	3386,26	0,06	3,24
1964	514	-0,07	-2,43	3386,26	0,06	3,24
2372	215	0,54	1,33	3386,26	0,06	3,24
1280	1.370	0,37	11,66	3386,26	0,06	3,24
1391	1.185	0,10	4,30	3386,26	0,06	3,24
1397	1.181	0,20	7,03	3386,26	0,06	3,24

ID	Ricavi (ultimo anno disp.)	Growth	(ROS) (%) (Ultimo anno)	median SALE2018	median GROWTH	median ROS
567	4.051	-0,08	4,11	3386,26	0,06	3,24
605	3.703	0,33	1,84	3386,26	0,06	3,24

La tabella soprastante indica le due aziende su 27 (Tab.1.7 – Appendice A) che non rispettano il business model medio di settore, considerate residuali.

Nel primo caso dista di poco il ROS medio di settore con il ROS riportato nell'ultimo anno dall'azienda, generando così dei ricavi molto simili.

Nel secondo caso il ROS è sceso rispetto alla media, nonostante il tasso di crescita è aumentato i ricavi sono rimasti pressoché simili. Per questo motivo sono state considerato come residuali.

Ora si vedrà come la variazione del ROS e del tasso di crescita comportano delle variazioni positive o negative dei ricavi. Nelle tabelle sottostanti è stata inserita la colonna dell'indice BMCI per capire di quanto queste aziende si discostavano dal business model medio. Le tabelle riporteranno le 27 aziende che non seguono il business model medio con le relative valutazioni.

Le tabelle seguenti a quest'ultima riportano la suddivisione in migliori o peggiori aziende rispetto alla media di settore, con le relative variazioni dei ricavi, le variazioni del tasso di crescita dell'azienda e le variazioni del ROS.

Le variazioni sono state calcolate come il rapporto tra le variazioni finali meno le variazioni iniziali e le variazioni iniziali. Questo è stato fatto per capire in media quanto erano distanti dalle variazioni medie di queste tre componenti di settore e capire cosa poter cambiare per avere un business model che generasse ricavi migliori della media.

ID	BMCI	Variazione ricavi	Variazione Growth	Variazion e ROS	Variazione dipendenti
5	50,00%	4433,29%	47,13%	-60,22%	33
15	44,44%	2091,06%	272,00%	200,96%	8
1485	83,33%	-68,68%	61227,94%	136,52%	-1
567	55,56%	19,63%	-245,51%	26,74%	1
78	50,00%	793,51%	-18,15%	20,26%	5
539	50,00%	24,76%	1194,46%	-41,10%	-1
204	50,00%	291,40%	397,99%	151,93%	1
1233	50,00%	-57,59%	1,40%	40,61%	0
119	50,00%	555,15%	99,81%	310,12%	2
181	55,56%	333,61%	-225,27%	92,42%	2
276	50,00%	171,13%	72,77%	46,47%	2
421	50,00%	67,13%	-65,71%	486,82%	0
605	50,00%	9,34%	491,12%	-43,26%	0
243	55,56%	216,97%	-98,83%	141,45%	0
312	61,11%	130,23%	1063,68%	439,64%	0
1764	61,11%	-79,56%	#VALORE!	97,04%	-1
2186	50,00%	-90,37%	-126,71%	134,36%	-1
2275	44,44%	-91,90%	-349,63%	-98,77%	-1
159	61,11%	407,38%	-74,45%	539,86%	3
291	44,44%	152,53%	-77,86%	45,24%	2
1373	61,11%	-64,35%	-110,15%	-21,68%	0
1878	55,56%	-82,87%	15,91%	158,10%	-1
1964	50,00%	-84,83%	-233,04%	-174,93%	0
2372	50,00%	-93,64%	855,30%	-58,99%	-1
1280	55,56%	-59,54%	561,33%	259,55%	-1
1391	50,00%	-65,01%	81,40%	32,60%	-1
1397	50,00%	-65,11%	254,83%	116,78%	0

A prima vista si possono notare le aziende che rispondono alle variazioni sia sui ricavi, sia sui tassi di crescita e sia sulla variazione del ROS rispetto alle variazioni medie. Si è considerata anche la variazione in base ai dipendenti per vedere se, a causa della pandemia Covid-19 le situazioni sono rimaste simili o se sono

peggiorate. Verranno comunque divise in tre tabelle così da mostrare più chiaramente, attraverso il numero identificativo delle aziende, quali sono quelle che hanno dei ricavi migliori della media, quelle peggiori della media di settore e quelle che sono rimaste pressoché invariate.

ID	BMCI	Variazione ricavi	Variazione Growth	Variazione ROS	Variazione dipendenti
5	50,00%	4433,29%	47,13%	-60,22%	33
15	44,44%	2091,06%	272,00%	200,96%	8
78	50,00%	793,51%	-18,15%	20,26%	5
539	50,00%	24,76%	1194,46%	-41,10%	-1
204	50,00%	291,40%	397,99%	151,93%	1
119	50,00%	555,15%	99,81%	310,12%	2
181	55,56%	333,61%	-225,27%	92,42%	2
276	50,00%	171,13%	72,77%	46,47%	2
421	50,00%	67,13%	-65,71%	486,82%	0
243	55,56%	216,97%	-98,83%	141,45%	0
312	61,11%	130,23%	1063,68%	439,64%	0
159	61,11%	407,38%	-74,45%	539,86%	3
291	44,44%	152,53%	-77,86%	45,24%	2
Mediana	50,00%	291,40%	47,13%	141,45%	169,25%

Questa è la tabella delle aziende che hanno una variazione dei ricavi migliore della media. (Tab.1.8 – Appendice A). Si è calcolata anche la mediana per vedere quale fosse la media per tutte le componenti elencate in precedenza. Ora sotto si vedranno la tabella delle aziende peggiori rispetto alla media e quella delle aziende residuali. (Tab.1.9/Tab. 1.10 – Appendice A).

ID	BMCI	Variazione ricavi	Variazione Growth	Variazione ROS	Variazione dipendenti
1485	83,33%	-68,68%	61227,94%	136,52%	-1
1233	50,00%	-57,59%	1,40%	40,61%	0
2186	50,00%	-90,37%	-126,71%	134,36%	-1
2275	44,44%	-91,90%	-349,63%	-98,77%	-1
1373	61,11%	-64,35%	-110,15%	-21,68%	0
1878	55,56%	-82,87%	15,91%	158,10%	-1
1964	50,00%	-84,83%	-233,04%	-174,93%	0
2372	50,00%	-93,64%	855,30%	-58,99%	-1
1280	55,56%	-59,54%	561,33%	259,55%	-1
1391	50,00%	-65,01%	81,40%	32,60%	-1
1397	50,00%	-65,11%	254,83%	116,78%	0
mediana	50,00%	-68,68%	15,91%	40,61%	-60,73%

ID	BMCI	Variazione ricavi	Variazione Growth	Variazione ROS	Variazione dipendenti
567	55,56%	19,63%	-245,51%	26,74%	1
605	50,00%	9,34%	491,12%	-43,26%	0
mediana	52,78%	14,48%	122,81%	-8,26%	48,65%

Come indicatore principale per suddividere queste 27 aziende che non seguono il business model medio è stato usato il ROS. Il ROS (o return on sale) è un indice di bilancio, che esprime la redditività delle vendite di un'azienda, in relazione al fatturato conseguito. Questo indice esprime la quantità di ricavo netto conseguito per ogni euro di fatturato, cioè esprime la redditività unitaria delle vendite in termine monetari. Questo indicatore permette di valutare l'efficienza operativa dell'azienda, andando a considerare tutti i ricavi e tutti i costi dell'azienda stessa. Esso esprime in sintesi la capacità dell'azienda di imporre i prezzi di vendita remunerativi rispetto a tutti i costi sostenuti dall'azienda. Il ROS permette di percepire in maniera immediata quanto l'azienda sia capace attraverso le vendite di

creare e generare reddito. Il ROS è dato dal rapporto tra il reddito operativo e i ricavi di vendita. Quindi se si vuole incrementare il ROS si può agire direttamente:

- sui ricavi di vendita, cioè aumentandoli con l'innalzamento dei prezzi o con l'aumento del volume delle vendite;
- sul reddito operativo, attraverso la riduzione dei costi operativi, così da migliorare anche l'efficienza e l'efficacia dell'azienda.

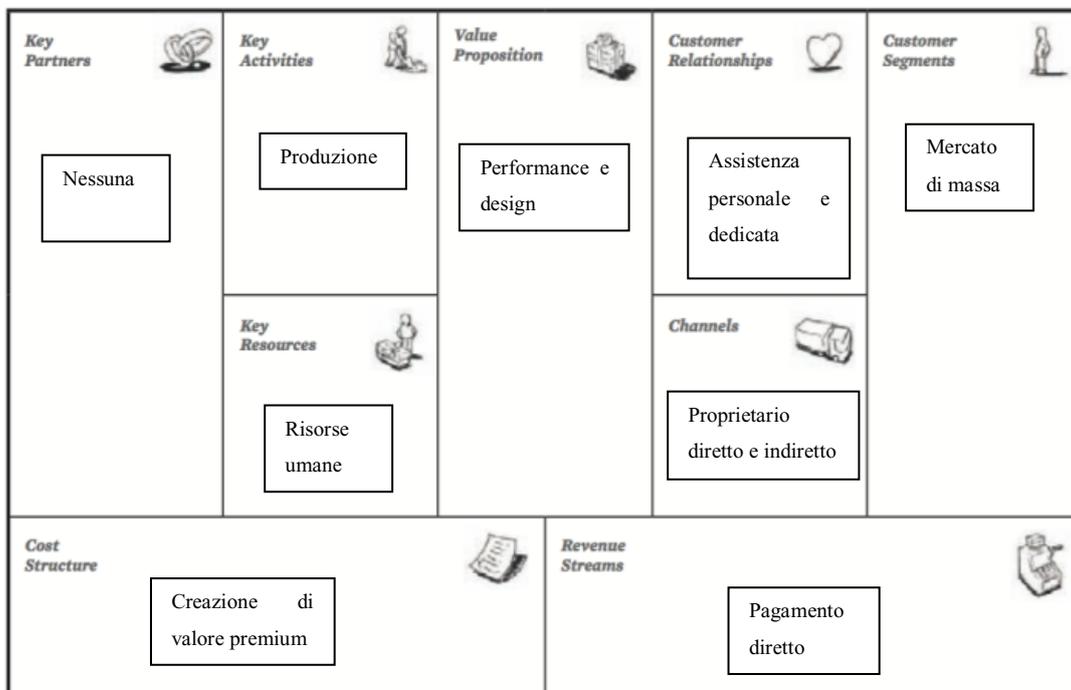
Cosa indica il valore del ROS? Cioè quando esso può essere considerato buono e cosa esprime il suo valore? Se il ROS assume un valore positivo significa che l'azienda è redditizia, cioè gode di una buona efficienza, in quanto riesce a coprire i costi operativi, eventuali oneri extra caratteristici e remunerare gli azionisti. Se il ROS è nullo, l'azienda riesce solamente a coprire i costi operativi, senza riuscire a coprire eventuali costi derivanti dalla gestione straordinaria. Se il ROS è negativo si è in una situazione di incapacità dell'azienda di coprire i costi della gestione ordinaria attraverso i ricavi, oltre agli oneri straordinari e finanziari. Questo indica uno stato di crisi sia a livello operativo che a livello produttivo. Come mai in alcuni casi delle aziende che non seguono il business model medio ma fanno parte delle aziende che vanno meglio hanno l'indicatore del ROS negativo? Come mai sono invece aumentate le variazioni dei ricavi? Essendo un indice che si basa sui ricavi di vendita e sul reddito operativo, potrebbero esserci determinate situazioni che hanno influenzato l'aumento dei ricavi senza variare le vendite. Per esempio, nel primo caso, tra le aziende che rientrano in quelle aziende che sono superiori alla

media, si ha una variazione di ricavi molto alta. Potremmo avere a che fare con una start up che ha investito molto per l'inizio dell'attività; l'aumento dei ricavi è stato molto consistente e i costi operativi sono ancora stabili. Si capisce anche dall'aumento consistente nel numero dei dipendenti. Ciò potrebbe rappresentare un motivo per cui i ricavi sono aumentati ma il ROS è diminuito. Un altro esempio, facendo riferimento proprio allo scoppio della pandemia mondiale covid-19, è quello di un'azienda manifatturiera che ha sostenuto costi per le materie prime più alti, facendo lievitare i costi operativi a causa della forte inflazione che c'è sulle materie prime dovute alla ripresa post-covid, riducendo in questo modo il numeratore. Un altro esempio potrebbe essere rappresentato dagli investimenti che sono stati fatti in nuovi macchinari, che hanno portato a macchinari più efficienti, sia dal punto tecnologico che operativo, generando un aumento dei ricavi. Un altro esempio può essere l'aumento dei ricavi generato da eventi straordinari che si sono verificati nell'esercizio seguente e che non si verificheranno negli esercizi futuri. Altri esempi possono essere la diminuzione del costo del lavoro, sempre riprendendo la situazione della pandemia, perché molti lavoratori durante il periodo dello scoppio della pandemia sono rimasti a casa, non lavorando. Un altro esempio, forse il più semplice, è l'aumento delle vendite, causato dagli incentivi dello Stato. Molte famiglie con i bonus concessi dallo Stato, per esempio il bonus sulla ristrutturazione e il bonus sui mobili, hanno aumentato gli acquisti per la propria casa.

Per verificare effettivamente se l'azienda va meglio o peggio della media bisogna approfondire, attraverso l'analisi di bilancio, cosa effettivamente è successo all'azienda nel corso degli anni, per capire se c'è stato un aumento dei ricavi o una diminuzione dei costi, o anche un mix di entrambe le ipotesi.

4.3 Analisi dei risultati ottenuti

Si è cercato di studiare attraverso l'analisi dei business model delle aziende che presentano una variazione dei ricavi positiva rispetto alla variazione dei ricavi media di settore e di capire quali tipi di building blocks queste aziende adottassero per avere una performance migliore della media di settore. Nella figura sotto verrà mostrato la media dei building blocks più comuni tra le 13 aziende su 27 totali che non seguono il business model medio di settore. Si sono prese queste 13 aziende per vedere quale fosse il loro modello di business, e si è costruito un business model medio di queste 13 aziende per poter capire cosa si potesse cambiare nel modello di business medio di settore per poter ottenere risultati migliori.



Questo disegno (Tab. 1.11-Appendice A) serve per capire meglio quali sono i building blocks che differiscono da quelli del business model medio di settore. Come si può vedere in figura le aziende con performance migliore hanno riportato nel proprio modello di business come segmenti di clientela il mercato di massa. Nello specifico 5 aziende su 13, quindi circa la metà, hanno questo tipo di scelta all'interno dei segmenti di clientela, forse perché il mercato di massa identifica meglio la fascia a cui è rivolto il settore della fabbricazione di mobili. È risultata anche, in quantità leggermente minore, la scelta del mercato di nicchia, forse perché tante aziende producono mobili non solo d'arredamento ma anche come elemento

di design e quindi si dedicano ad una fascia specifica di clienti. Oggi un mobile non fa solo parte dell'arredamento rappresenta un pezzo di stile. Il building block dei canali distributivi è molto simile al business model medio, 9 aziende su 13 hanno scelto quella del proprietario diretto, tramite la forza di vendita interna e l'e-commerce. Un punto di differenza è la scelta del proprietario indiretto, tramite la distribuzione all'ingrosso e gli agenti di commercio. Nel dettaglio 8 aziende su 13 hanno riportato tale scelta su questo building block, per questo motivo essa è stata inserita nel business model medio di queste 13 aziende. Questo rappresenta una scelta delle aziende magari per cercare canali alternativi. Per il building block delle relazioni con i clienti, 8 di queste 13 aziende rispettano la voce di questo elemento del business model medio, cioè l'assistenza personale. 7 aziende di queste 13 hanno riportato come voce comune di questo building block l'assistenza personale dedicata; far sentire il cliente più ascoltato. Molte aziende mettendo al primo posto il cliente hanno mostrato questa voce come media del building block. Per quanto riguarda il building block del valore offerto è lo stesso del building block del business model medio. L'unica cosa per cui si differenzia è la voce personalizzazione da parte del cliente, rappresenta circa la metà di questo sottocampione. Non è stato inserito nel business model medio di questo campione perché ci sono voci con numerosità maggiore. Il building block del revenue model è lo stesso del business model medio di settore, che è rappresentato dalla voce del pagamento diretto. 11 aziende su 13 infatti seguono questo tipo di scelta

rappresentando più dell'80% del campione. Il building block delle risorse chiave è diverso dal business model medio; dalle analisi è emerso che la voce più comune fossero le risorse umane. Vengono considerate come risorse chiave dell'azienda la creatività e la capacità dei dipendenti, poiché rappresentano un modo di contraddistinguersi dagli altri. 8 aziende su 13 hanno riportato questa voce. Il building block delle attività chiave è identico alla voce del building block del business model medio. La produzione è considerata da tutte le 13 aziende come la loro attività chiave.

Per il building block delle partnership chiave, il business model medio aveva messo in luce la voce non disponibile; probabilmente dalle analisi non risultava chiaro. In questo business model medio del sottocampione è risultata invece essere la voce comune nessuna partnership chiave.

Probabilmente dai siti delle rispettive aziende non sono state individuate chiaramente le partnership delle aziende. Il building block della struttura dei costi risulta essere uguale al building block del business model medio di settore, cioè la voce creazione di valore premium.

Evidentemente molte aziende puntano sulla creazione di valore premium così il cliente sarà disposto a pagare di più per quella tipologia di prodotto. Nella tabella sottostante sono indicati i business model delle 13 aziende di questo sottocampione (Tab.1.12/Tab.1.13 – Appendice A), che si sono rivelate essere migliori della media del settore della fabbricazione di mobili. Il business model medio dovrebbe

modificare il building block dei segmenti della clientela, quello dei canali, quello delle risorse chiave e quello della partnership chiave perché queste modifiche si sono rilevate portatrici di risultati sicuramente più soddisfacenti rispetto a quelli ottenuti seguendo il business model medio. Si è voluto mettere le tabelle che mostrano i business model delle aziende che non seguono il modello di business medio di settore per far vedere chiaramente quali fossero i punti differenti tra i due. Sono state messe vicine per una migliore comprensione delle due.

ID	1 - SEGMENTI DI CLIENTELA	2 - CANALI	3 - RELAZIONI CON I CLIENTI	4 - VALORE OFFERTO	5 - REVENUE MODEL	6 - RISORSE CHIAVE	7 - ATTIVITA' CHIAVE	8 - PARTNERSHIP CHIAVE	9 - STRUTTURA DEI COSTI
5	Mercato di massa	Proprietario diretto	Assistenza personale	Performace, Personalizzazione	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Nessuna	N/D
15	Mercato segmentato	Proprietario diretto	Assistenza personale dedicata	Novità, Personalizzazione	Pagamento diretto, n/d	Risorse Intellettuali	Produzione	N/D	N/D
78	Mercato di massa	Proprietario indiretto	Assistenza personale	Performace, Design	Pagamento diretto	Risorse Fisiche	Produzione	Alleanze strategiche tra NON concorrenti	N/D
539	Mercato di nicchia	Proprietario diretto	Co-creazione/Co-design/Co-progettazione	Design	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Nessuna	Creazione di valore premium
204	Mercato di massa	Partner indiretto	Assistenza personale	Novità, Design, marchio	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Alleanze strategiche tra concorrenti, Alleanze strategiche tra NON concorrenti	Creazione di valore premium
119	Mercato di nicchia	Proprietario diretto, Proprietario indiretto	Assistenza personale, Assistenza personale dedicata	Performace, Design	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Nessuna	Creazione di valore premium
181	Mercato di massa	Proprietario diretto, Proprietario indiretto	Assistenza personale dedicata	Personalizzazione, Design	Pagamento diretto	Risorse Fisiche	Produzione	Alleanze strategiche tra NON concorrenti	Minimizzazione dei costi di produzione

276	Mercato diversificato	Proprietario diretto, Partner indiretto	Assistenza personale, Assistenza personale dedicata	Performace, Design, marchio	Pagamento diretto	Risorse Intellettuali	Produzione	Alleanze strategiche tra concorrenti, Relazioni acquirente-fornitore	Creazione di valore premium
421	Mercato di nicchia	Proprietario diretto	Assistenza personale dedicata, Co-creazione/Co-design/Co-progettazione	Performace, Efficiamento	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Alleanze strategiche tra NON concorrenti	Creazione di valore premium
243	Mercato segmentato	Proprietario diretto, Proprietario indiretto	Assistenza personale	Performace, Leva, Convenienza	N/D	Risorse Umane	Produzione	Relazioni acquirente-fornitore	N/D
312	Mercato di massa	N/D	Assistenza personale	Performace	Pagamento diretto	Risorse Umane	Produzione	Nessuna	N/D
159	Mercato di nicchia	Proprietario diretto	Assistenza personale dedicata, Co-creazione/Co-design/Co-progettazione	Personalizzazione, Design	N/D	Risorse Umane	Produzione	Nessuna	Creazione di valore premium
291	Mercato multisided	Proprietario diretto	Assistenza personale, Assistenza personale dedicata	Performace, Personalizzazione, Riduzione rischi	Pagamento diretto	Risorse Fisiche	Produzione	Nessuna	Minimizzazione dei costi di produzione

Conclusioni al capitolo

In quest'ultimo capitolo è stato condotto lo studio per comprendere cosa significasse applicare la business model reconfiguration ai modelli di business delle aziende. È stato fatto questo studio per avere una visione più chiara di quali effetti generasse sull'azienda una volta applicata. Cosa è stato fatto nel dettaglio? Si è considerato un campione formato da 71 aziende che facevano parte del settore della fabbricazione di mobili (codice ateco 310). Una volta analizzati tutti i business model delle 71 aziende del campione si è cercato di costruire un business model medio di settore. Il business model medio è stato creato come media tra le scelte

delle voci dei 9 building blocks dei business model di tutte le aziende. Tutto ciò per capire quali fossero le aziende che seguissero il business model medio e quelle che non lo seguissero. Si è andato a vedere successivamente quali fossero questi building blocks differenti rispetto ai building blocks del business model medio e di quanto fossero differenti.

Successivamente sono state suddivise le 71 aziende in due gruppi, le aziende che non seguivano il business model medio e quelle che lo seguivano. Tale suddivisione è stata fatta in base ad un punteggio; tutte le aziende che avevano 4 o più building blocks differenti erano considerate come quelle aziende che non seguivano il business model medio di settore.

Le aziende che riportavano un numero inferiore a 4 di building blocks differenti, erano considerate come le aziende che seguivano il business model medio di settore.

Un'ulteriore suddivisione è servita a capire quali fossero, tra le aziende che non seguivano il business model medio, le aziende migliori della media, peggiori della media e quelle residuali alla media.

Quest'ultima suddivisione è stata fatta con lo scopo di capire tra le aziende che avevano dei risultati migliori rispetto alla media quali fossero i motivi per cui queste aziende andavano meglio e se uno dei motivi poteva essere quello di modificare i building blocks. Si è visto infatti che modificando per il 50% i building blocks del proprio modello di business rispetto al business model medio di settore si è riuscito ad ottenere dei risultati migliori, non considerando altri eventi. Attraverso questo

studio si è cercato di dimostrare come il metodo della business model reconfiguration viene applicato; in questo caso per la metà delle aziende tra quelle che sono risultate meglio della media ha riportato risultati decisamente migliori.

Conclusioni

Con la presente tesi si è analizzato il fenomeno della business model reconfiguration, quali effetti essa avesse una volta applicata e i risultati ottenuti. Il concetto della business model reconfiguration parte dal fatto che le aziende devono essere in continua evoluzione, su tutti i fronti possibili, in modo da rispondere più velocemente ed esaustivamente alle richieste sempre differenti ricevute da parte dei clienti.

Lo studio è partito attraverso la definizione storica e l'evoluzione che ha avuto nel tempo il concetto del business model.

Attraverso quest'ultimo l'azienda può esaminare i suoi punti di forza e su quali punti essa deve lavorare per ottenere risultati sempre migliori.

Si è condotto questo studio per capire se, modificando una o più componenti del proprio modello di business, rispetto al modello di business medio del settore, della fabbricazione dei mobili in questo caso, si otterrebbero dei risultati migliori rispetto a quelli ottenuti dalle aziende che seguivano per almeno il 60% il business model medio settoriale. Tenendo conto delle situazioni, anche di quelle occasionali come il covid-19, è emerso che effettivamente le aziende che si discostano per almeno 4 building block su 9 ottengono risultati migliori.

Ciò dimostra che le aziende che non seguono il business model medio per almeno la metà dei building blocks del modello di business ottengono risultati migliori.

Questo porta a pensare che il business model medio debba essere modificato leggermente per poter consentire così a tutte le aziende di conseguire risultati migliori.

Non sempre seguire il business model medio assicura l'ottenimento di risultati migliori.

Non si può affermare neanche che la business model reconfiguration possa assicurare risultati migliori rispetto alla media.

In questo caso l'applicazione di questo metodo si è rivelata per almeno la metà delle aziende una buona scelta modificare il proprio modello di business rispetto a quello medio, per alcune no.

Bisognerebbe approfondire tale studio con l'analisi dei bilanci di queste aziende rivelatesi migliori e scoprire se ci sono eventuali fenomeni straordinari che hanno portato ad ottenere un risultato migliore.

Questo studio si è basato sui business model delle aziende ottenuti tramite l'analisi e lo studio dei siti internet delle aziende.

Un'analisi interessante sarebbe quella di confrontare i business model ricavati tramite l'analisi dei siti web delle aziende e i business model forniti dalle aziende stesse per capire se c'è una corretta percezione dell'azienda e di ciò che fa dall'esterno. Questo studio di confronto può portare a risultati differenti rispetto a quelli ottenuti in questo elaborato.

Ringraziamenti

Alla fine della trattazione di questo elaborato vorrei dedicare questo spazio a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita sia professionale che personale.

Un sentito grazie al mio relatore il professor Cucculelli Marco per la sua infinità disponibilità e tempestività ad ogni mia richiesta. Grazie per avermi accompagnato dall'inizio di questo percorso fino alla fine. All'inizio non ero molto sicura di questa scelta, ma non potevo fare scelta migliore.

Un grazie speciale va al mio correlatore Chiaromonte Marco per i suoi preziosi consigli, per la sua incommensurabile pazienza, e per l'aiuto che mi ha fornito durante tutta la stesura della tesi. È stato un piacere svolgere questo lavoro insieme perché mi avete aiutato, sia tu che il professore, ad accrescere le mie conoscenze e competenze. Un ringraziamento speciale va ai miei genitori, senza il loro supporto morale, la loro pazienza e il loro supporto economico tutto questo non sarebbe stato possibile. Vi ringrazio perché mi avete sempre sostenuto, anche nei momenti di sconforto, pensando sempre al mio bene. Grazie per avermi permesso di portare a termine tutti gli studi universitari. Non smetterò mai di ringraziarvi. Ringrazio il mio fidanzato Stefano per avermi sostenuta in ogni momento, per avermi trasmesso la sua immensa forza e la sua tenacia. Grazie per tutto il tempo che abbiamo rinunciato per studiare e perché mi sei sempre stato accanto, soprattutto i giorni prima degli esami. Grazie alle mie amiche conosciute durante questo percorso

universitario: Michela, Elisa e Cassandra. Siete state la mia seconda famiglia qui in Ancona. Passavamo le giornate intere all'università, ma non erano mai mancate le risate. Grazie perché mi siete state vicine sin da subito e mi avete trasmesso una gioia immensa, però aspetto ancora il caffè da whitebakery. Ringrazio tutti i colleghi del gruppo del Laf: Federico, Alessandro, Gino, Carlo e Richard, con cui abbiamo condiviso molti esami e ci siamo passati una marea di appunti. Senza il vostro aiuto non sarei arrivata a questo punto. Ringrazio Elona e Davide che mi hanno aiutato con i compiti di economia industriale, con le infinite chiamate e messaggi. Vorrei ringraziare Chiara che mi ha fornito degli ottimi consigli di come affrontare questo percorso universitario. Ringrazio le mie migliori amiche: Marta, Caterina e Paola. Con voi ho condiviso tutti i momenti del mio percorso e mi siete state sempre vicine in ogni momento. Ringrazio la mia amica Valeria che mi è sempre stata a fianco in tutto questo percorso di vita, rendendomi le giornate un po' più pazze. Un ringraziamento speciale va a Lorenzo che è stata la persona con cui ho condiviso più cose in tutto il percorso universitario nonostante il poco tempo. Ringrazio il mio amico d'infanzia Arlind, non so quante ne abbiamo combinate insieme e quante ancora ne combineremo, ma grazie perché mi sei sempre accanto. Infine vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stessa, perché con la mia testardaggine non ho mollato e ho deciso di portare a termine questo percorso. Che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.

Bibliografia

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010) - *Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni Lswr.

Desyllas P., Salter A., Alexy O. (2020) - *The breadth of business model reconfiguration and firm performance*. Strategic Organization, 1476127020955138

Buzzavo L. (2012) - *Strategy Innovation as Business Model Reconfiguration*. Department of Management, Università CàFoscari Venezia Working Paper, (2).

La strategia - www.gianlucalandone.it/strategia-innovazione-business-model/

Il business model - www.sarao.it/business-model-cose-si-realizza/

Il business model - <https://web.archive.org/web/20061213141941/http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>

Settore del mobile - www.ambientecucinaweb.it/previsioni-2020-2022-per-il-settore-del-mobile/

Settore del mobile - www.ambientecucinaweb.it/previsioni-csil-2021-2023/

Arredamento - <https://agospartner.agos.it/casa/arredamento-covid-19-cambiamenti-settore/>

Settore della fabbricazione dei mobili con il covid-19 - www.glistatigenerali.com/pmi/il-settore-del-mobile-prima-e-dopo-il-covid-la-ripresa-ce-ma-e-lenta/

Industria del mobile - <https://rivoltasnc.it/lindustria-del-mobile-dopo-il-coronavirus-andamento-del-mercato-e-previsioni-future/>

Industria del mobile e dell'arredamento -
www.cdp.it/sitointernet/page/it/legnoarredo_e_covid19

Design e furniture, come cambia il settore della fabbricazione dei mobili -
www.randstad.it/candidato/career-lab/news-lavoro/design-furniture-settore-arredamento-dopo-covid/

Rapporti Cisl sul settore dei mobili - www.csilmilano.it/

Rapporti Intesa Sanpaolo sul settore della fabbricazione dei mobili -
www.linkiesta.it/2021/02/mobile-arredamento-casa-filiera-innovazione-digitale-sostenibile-poltrona-frau-kartell-intesa-sanpaolo-assarredo/

Business model reconfiguration -
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1476127020955138>

Business model reconfiguration- <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0807-E.pdf>

Dati Istat sul settore - www.istat.it/it/competitivita

Dati Istat sul settore - www.istat.it/it/congiuntura

Business model reconfiguration, caso pratico -
www.researchgate.net/publication/330485556_Business_Model_Reconfiguration_and_Innovation_in_SMEs_A_MixedMethods_Analysis_from_the_Electronics_Industry

Appendice A

Tabella 1.1 – Business model medio del settore della fabbricazione di mobili;

Tabella 1.2 – Punteggi di differenza dei business model delle aziende che seguono il business model medio di settore;

Tabella 1.3 – Punteggi di differenza dei business model delle aziende che non seguono il business model medio di settore;

Tabella 1.4 – Continuo della tabella precedente;

Tabella 1.5 - Aziende migliori della media;

Tabella 1.6 – Aziende peggiori della media;

Tabella 1.7 – Aziende residuali alla media;

Tabella 1.8 – Variazioni dei ricavi, del ROS e del tasso di crescita rispetto alla media delle aziende migliori della media;

Tabella 1.9 – Variazioni dei ricavi, del ROS e del tasso di crescita rispetto alla media delle aziende peggiori della media;

Tabella 1.10 – Variazioni dei ricavi, del ROS e del tasso di crescita rispetto alla media delle aziende residuali della media;

Tabella 1.11 – Business model medio delle 13 aziende migliori della media;

Tabella 1.12 – Business model delle 13 aziende migliori;

Tabella 1.13 - Business model delle 13 aziende migliori;