



Corso di laurea triennale in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

“I modelli di business come strumento di analisi dell’ industria italiana del mobile: il caso MARONESE ACF.”

Prof. Luigi Nasta

RELATORE

Luigi Brandolini - 266431

CANDIDATO

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: L'ANALISI TEORICA DEI MODELLI DI BUSINESS	4
1.1 LE PREMESSE TEORICHE DEL MODELLO DI BUSINESS: LA <i>RESOURCE BASED THEORY</i>	4
1.2 ULTERIORI SVILUPPI TEORICI: LA <i>STAKEHOLDER THEORY</i>	7
1.3 IL RUOLO DEL MODELLO DI <i>BUSINESS</i> NELLA RIFLESSIONE ACCADEMICA: UN TENTATIVO DI DEFINIZIONE	8
1.4 LE COMPONENTI FONDAMENTALI DEL BUSINESS MODEL	11
1.5 I PRINCIPALI MODELLI DI <i>BUSINESS</i>: UNO SCORCIO INTRODUTTIVO	12
CAPITOLO 2: L'ANALISI DEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO ATTRAVERSO I MODELLI DI <i>BUSINESS</i>	14
2.1: I <i>BUSINESS MODEL</i> NEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO	14
2.2 L'ANALISI DEI TRE DISTRETTI TERRITORIALI ATTRAVERSO I <i>BUSINESS MODEL</i>	17
2.3 IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEI DIVERSI MODELLI DI <i>BUSINESS</i> RELATIVI AI TRE DISTRETTI TERRITORIALI	19
2.4 I PUNTI DI DEBOLEZZA DEI MODELLI DI <i>BUSINESS</i> DELLE PICCOLE IMPRESE DEL SETTORE DEL MOBILE ITALIANO	23
2.5 CONSIDERAZIONI GENERALI	26
CAPITOLO 3: L'INDAGINE EMPIRICA DEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO ATTRAVERSO L'AZIENDA MARONESE S.R.L.	28
3.1 LA STORIA DI MARONESE S.R.L.	28
3.2 LA TRASFORMAZIONE DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELL'AZIENDA	30
3.3 IL MODELLO DI <i>BUSINESS</i> DI MARONESE S.R.L.	32
CONCLUSIONI	35
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Il fenomeno della globalizzazione ha profondamente influenzato e plasmato il sistema economico mondiale, portando alla formazione del cosiddetto “capitalismo globale della conoscenza in rete”¹ che ha istituito, per ciascun settore commerciale, un unico macro-mercato internazionale, per questo spietatamente competitivo². Infatti l’ampliamento globale dei mercati di beni, servizi e capitali ha consentito l’ingresso di nuovi attori, sia in termini di investitori sia di produttori, soprattutto provenienti dai paesi del sud del mondo, prima esclusi dalla rete commerciale, principalmente gestita dall’Occidente. Così l’espansione delle relazioni transnazionali, sincronicamente causa ed effetto dell’innovazione scientifica e tecnologica -il tecnoglobalismo- ha reso possibili potenzialità di sviluppo senza precedenti per le imprese, attraverso l’interazione continua ed inseparabile delle due dimensioni del digitale e del globale. Tuttavia, parallelamente, questi stessi fenomeni hanno comportato un’evoluzione talmente rapida delle conoscenze e delle tecniche distintive da renderle mobili, replicabili e trasferibili e dunque obsolete, quasi nel momento stesso della loro diffusione ed acquisizione, compromettendone la raccolta e dunque inficiando il vantaggio competitivo su queste edificabile. Pertanto le aziende devono costantemente confrontarsi, sì con enormi opportunità ma anche con continue minacce conoscitive, risultato dell’inarrestabile progresso delle tecnologie digitali su scala mondiale. Inoltre non trascurabili si presentano anche le problematiche legate al rapporto con l’eventuale clientela che, altrettanto esposta al mercato globale, si trova ad interfacciarsi con una amplissima varietà di preferenze, causando l’incremento dei possibili mercati-obiettivo, economicamente redditizi per le imprese. Perciò le aziende, di fronte ad una tale molteplicità di occasioni, devono essere in grado di sfruttare massimamente l’ambiente economico, sociale e culturale con il quale sono costrette a misurarsi, generando offerte differenziate, creative e costantemente rinnovate. Per riuscire in questo intento estremamente complesso, dunque, si appronta la necessità, per i diversi attori economici, di predisporre una lungimirante strategia di *marketing* e di comunicazione, avvalendosi di uno studio approfondito sia della domanda di beni e servizi, e delle caratteristiche da questi richieste, sia della struttura interna dell’azienda stessa, e dei prodotti

¹ Rullani, E., *Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza in rete*, *Sinergie, italian journal of management*, Vol. 37, Issue 1, 2019.

² D’Aveni, R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of strategy maneuvering*, The Free Press, 1994; trad. It. *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore Libri, 1995.

da questa offerta, per assicurarne la coerenza e la rispondenza³. In questo quadro il *marketing*, in quanto insieme di attività analitiche e decisionali, si profila come principale ausiliario per analizzare in maniera sistemica le difficoltà contrapposte dal sistema socio-economico globale, e per rispondere a queste, in modo dinamico, attraverso le conoscenze acquisite: l'impresa, in quanto nucleo fondamentale del processo di produzione della ricchezza, è diventata perciò oggetto di indagine in tutti i suoi elementi costitutivi, per la creazione di un vantaggio competitivo a lungo termine. In particolare per selezionare prima ed indirizzare poi, nel modo migliore possibile, il ruolo che l'impresa deve essere in grado di svolgere mediante il suo posizionamento competitivo nel mercato, tra i numerosi strumenti a disposizione, pare particolarmente interessante esaminare l'impiego dei modelli di *business*, recentemente al centro di un dibattito scientifico sempre più vivo. Infatti il meta-modello si rivela essere una sintesi necessaria ed estremamente valida per stabilire ed evidenziare il piano strategico dell'impresa, sottolineando gli esiti da questa desiderati, sia in termini di organizzazione interna sia dei rapporti con l'insieme degli *stakeholders*⁴ - azionisti, *managers*, dipendenti, clienti ed acquirenti della comunità sociale di riferimento- ed individuando gli strumenti interni ed esterni, finalizzati alla realizzazione di questi, ottenendo una gestione aziendale razionale e controllata per un costante miglioramento. In particolare, questa trattazione si pone l'obiettivo dapprima di inquadrare, attraverso un riepilogo il quanto più possibile valido, i punti teorici salienti del *business model*, riportando le riflessioni maggiormente rilevanti della letteratura scientifica a proposito, poi assumendo questo strumento come guida privilegiata, di esaminare il settore mobiliario italiano, attraverso la presenza dei *business model* in questo maggiormente applicati e dunque di successo, per individuarne gli elementi inderogabili, tramite i quali sia possibile per le imprese ottenere un vantaggio competitivo. Infine si procederà ad analizzare empiricamente l'azienda italiana del mobile, Maronese s.r.l., presente sul mercato da più di 50 anni e a costruirne il *business model* più coerente a rappresentarne il processo produttivo, in rapporto al settore di riferimento.

³ Costa. G, Giuditta. P, *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, 2004.

⁴ Con il termine *stakeholder*, facendo riferimento alla concettualizzazione di Freeman del 1984, si identificano tutti gli individui o gruppi di individui, influenzati o in grado di influenzare l'organizzazione economica considerata.

CAPITOLO 1: L'ANALISI TEORICA DEI MODELLI DI BUSINESS.

1.1 LE PREMESSE TEORICHE DEL MODELLO DI BUSINESS: LA RESOURCE BASED THEORY.

In particolare la seguente trattazione intende concentrarsi, tra i diversi strumenti interni al centro della riflessione strategica aziendale, sul *business model*. Tuttavia, prima di elencare e descrivere nello specifico, i principali modelli di *business* fino ad oggi elaborati e le loro principali componenti, appare necessario soffermarsi sui fondamenti teorici del concetto, senza i quali non sarebbe possibile coglierne appieno le potenzialità concrete. Infatti, nonostante la molteplicità delle teorizzazioni fornite dalla letteratura e concretizzate nella pratica, sicuramente un'efficace introduzione a questa tematica deve partire dalla sua finalità fondante ossia la creazione di valore da parte delle imprese. Anche in questo caso, sebbene l'esistenza di diversi e frammentari approcci da parte delle scuole di pensiero accademiche -*strategy, entrepreneurship, innovation, industry 4.0, sustainability e networks*⁵-, tutte convergono verso la descrizione del *business model* come architettura sintetica del più generale ed ampio meccanismo di creazione, trasformazione e distribuzione del valore, per il tramite delle componenti essenziali al mantenimento del vantaggio competitivo sul mercato⁶. Infatti l'impresa può essere definita un sistema vitale inserito all'interno di un contesto, frequentato da una molteplicità di organizzazioni economiche a lei simili, che esprimono la pluralità di interessi e di aspettative degli acquirenti sociali, la quale ha come principale finalità-strumento la creazione di ricchezza nel soddisfare i bisogni umani⁷. Pertanto l'espressione *business model* può accogliere diversi significati, identificando sia la principale attività svolta dall'impresa, sia le diverse componenti della creazione di valore, sia le risorse e le relazioni attivate in questo

⁵ III Kiechel. W, *Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business School Pr, 2010.

⁶ Thompson, A. A, *Strategia aziendale. Formulazione ed esecuzione*, McGraw-Hill Education, 2009.

⁷ Lo *Stakeholder Management*, teorizzato per la prima volta dall'economista R. E. Freeman nell'opera *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, corrisponde alla totalità delle attività strategiche aziendali, finalizzate all'identificazione, alla gestione ed al coinvolgimento dei diversi "portatori di interesse" dell'impresa. Vd nota 4.

processo e, allo stesso modo, può essere osservata da differenti prospettive e secondo diversi gradienti di astrazione: ora nella sua essenza ontologica, ora tassonomica, ora come strumento del *management* rispetto ai diversi *stakeholders*⁸ o ancora circa le diverse categorie della *value proposition* di impresa⁹ ed infine vagliata empiricamente negli effetti prodotti sul bilancio aziendale.

Allora, nell'intento di realizzare una trattazione quanto più approfondita e completa sul tema, si cercherà di sviscerare tutti i filoni qui evocati, evidenziandone gli aspetti di novità e tentando parallelamente di eluderne le ripetizioni, nella convinzione che un approccio multidisciplinare sia l'unico possibile per raggiungere la suddetta finalità.

Muovendo dal campo professionale e pratico, sperimentato inconsuetamente prima dell'accademico, il modello di *business* è inizialmente utilizzato per rappresentare gli aspetti fondamentali di una qualunque attività economica tra cui lo scopo, le offerte, le strategie, le infrastrutture, le strutture organizzative, le pratiche commerciali ed infine i processi operativi, volti ad evidenziare la possibilità effettiva per un'azienda di competere all'interno del mercato prescelto¹⁰. Infatti negli attuali contesti economico-sociali, l'imprevedibilità degli eventi, in grado di condizionare il successo di un prodotto o servizio, soprattutto se altamente personalizzato e basato su nuove tecnologie, deve essere in qualche modo arginata prima di avviare un'attività. Poi, da questa sua applicazione concreta, dall'inizio del nuovo millennio diviene, seguendo di pari passo la nascita della *new economy*¹¹, tema strutturale degli studi come reazione a due forze, non più spiegabili attraverso le tradizionali teorie di impresa: da un lato la globalizzazione dell'economia guidata dalle nuove tecnologie digitali, con la conseguente globalizzazione dei mercati e della *supply chain*¹² delle imprese e la

⁸ L'insieme dei soggetti coinvolti nell'iniziativa economica aziendale tra cui clienti, fornitori, finanziatori, dipendenti, collaboratori ed anche le istituzioni statali relative all'amministrazione locale dell'area su cui sussistono le sedi dell'impresa.

⁹ Proposta di valore dell'impresa ossia il complesso dei benefici e dei vantaggi che un'azienda offre ai potenziali clienti.

¹⁰ Abrate. G, Clementina. B, Erbetta. F, Manozzi. A, Fraquelli. G, *Economia e Gestione delle imprese.*, Wolters Kluwer, 2023.

¹¹ L'insieme dei fenomeni e dei cambiamenti economici, sociali e culturali, determinati dallo sviluppo tecnologico dell'informazione e delle comunicazioni, a partire dagli ultimi anni del XX secolo.

¹² L'espressione *supply chain* individua il concetto della logistica aziendale, ossia l'insieme dei processi per il trasferimento del prodotto o servizio offerto dall'impresa dal fornitore al cliente.

standardizzazione della regolamentazione dei mercati¹³; dall'altro, proprio l'inadeguatezza delle tradizionali teorie strategico-manageriali di spiegare le differenze tra il valore di mercato e il valore di bilancio del capitale aziendale¹⁴. Infatti, riflettendo sempre meno i valori contabili, le reali *performance* economiche delle imprese, come sottolinea la marcata divergenza tra valori di mercato e valori di bilancio, anche i fattori produttivi strategici divengono prevalentemente diversi da quelli tradizionali, fisici e tangibili, conseguentemente con i nuovi bisogni dei clienti: allora in questo divario tra grandezze economiche e grandezze contabili diventa tanto più importante, come fattore strategico e competitivo fondamentale, l'accumulazione di conoscenze all'interno dell'organizzazione e la capacità dinamica di combinarle con quelle acquisite dall'esterno. Così nasce a partire dai primi anni del XXI secolo, la teoria dell'impresa basata sulle risorse -*resource based view*-, che rappresenta un contributo sostanziale alla prospettiva strategica delle risorse aziendali e alla capacità altrettanto strategica dell'azienda e del *management* di combinarle in modo efficace, efficiente e produttivo¹⁵. Barney¹⁶, in questo contesto, rappresenta sicuramente il primo esponente di questa branca dello *strategic management*¹⁷, teorizzando l'idea che qualsiasi forma di vantaggio competitivo abbia origine nelle risorse aziendali interne, nella struttura organizzativa, nel *know how*¹⁸ produttivo sia di mercato che tecnologico. Diversamente dagli studi economici classici, rappresentati invece da Porter¹⁹, in cui le risorse sono considerate strumenti successivi alla strategia, unico reale elemento competitivo e di posizionamento sul mercato dell'azienda, passando per le ricerche dell'economista Edith Penrose²⁰ circa la crescita delle imprese, diviene proprio la

¹³ Danese. P, Romano. P, *Supply chain management*. La gestione dei processi di fornitura, produzione e distribuzione., McGrawHill, 2023.

¹⁴ Il valore di bilancio del capitale d'azienda corrisponde al capitale valorizzato e rappresentato nel bilancio ordinario di esercizio.

¹⁵ Dagnino. G. B, Mocchiari Li Destri. A, *Lo sviluppo dell'impresa resource-based fra appropriazione e creazione di valore, Economia e politica industriale*, Fascicolo 117, Franco Angeli, 2003.

¹⁶ L'articolo dell'economista e professore Jay Barney, dal titolo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, pubblicato nel 1991, è considerato generalmente il manifesto di questa nuova prospettiva teorica.

¹⁷ Il marketing strategico corrisponde alla disciplina che si occupa di identificare la strategia per valorizzare sul mercato il vantaggio competitivo dell'impresa nel lungo periodo.

¹⁸ Il patrimonio delle competenze, conoscenze ed abilità possedute dall'azienda e sviluppate nel corso della sua attività

¹⁹ Economista, professore e massimo esperto, nonché principale sponente della teoria della strategia manageriale.

²⁰ La teoria dell'espansione dell'impresa, considerata dagli studiosi accademici l'ultima tappa fondamentale per l'affermazione della *RBV* nell'ambito dello *strategic management*, è esposta dalla studiosa Edith Penrose nella

combinazione e la ricombinazione delle risorse ad essere il principale fattore in grado di generare capacità innovative e vantaggi competitivi, difficilmente imitabili dai *competitors*²¹. Così, parallelamente alla nascita dell'economia della conoscenza²², la *resource based theory*, pone l'accento sul patrimonio delle risorse interne, risultato della conoscenza dei lavoratori, che insieme al posizionamento sul mercato, garantiscono il successo dell'impresa. Quindi il concetto di risorsa, identifica soggettivamente ciò che l'impresa è in grado di concretizzare nel miglior modo possibile rispetto a tutte le altre organizzazioni economiche sul mercato e che rappresenta il presupposto necessario per la creazione di valore durevole, diversamente dalle competenze e dalle capacità, che sono invece identificabili con elementi oggettivi, trasferibili ed imitabili. In questo senso le risorse divengono elementi dinamici ovvero frutto delle interazioni e integrazioni tra i dipendenti, la struttura organizzativa dell'azienda e l'ambiente esterno e dunque non cedibili autonomamente sul mercato.

1.2 ULTERIORI SVILUPPI TEORICI: LA *STAKEHOLDER THEORY*.

Un ulteriore sviluppo della *RBV* che, come già affermato, accentua le caratteristiche interne e specifiche delle imprese, è rappresentato dalla *stakeholder theory*, che invece allarga il vantaggio competitivo e il valore aziendale alle risorse provenienti dall'ambiente esterno. In realtà la letteratura economico-aziendale ha da sempre considerato fondamentali tutti i portatori di interesse per l'azienda –gli *stakeholders* appunto- oltre al soggetto economico – ossia l'impresa-, definendola come un sistema aperto, complesso, probabilistico e dotato di

prefazione del suo contributo più famoso, *The Growth of the Firm*, del 1959. Qui si afferma dapprima che la crescita di un'impresa non debba essere considerata solo in termini quantitativi e dimensionali bensì, soprattutto qualitativi, essendo le imprese degli organismi biologici, la cui evoluzione comporta un cambiamento strutturale comune a tutti i soggetti in essa implicati. La crescita qualitativa dell'impresa rappresenta la base fondamentale per la formazione della *RBV* poiché attraverso questa, l'impresa si dota di una struttura organizzativa complessa e dei necessari sistemi gestionali per poter competere nel mercato di riferimento.

²¹ L'insieme dei soggetti -tra cui aziende ed organizzazioni- che operano nel medesimo settore di mercato di un'impresa, con lo stesso *target* di clientela ed un simile *marketing mix*.

²² Riflessione teorica economica sviluppata da Peter Drucker che identifica lo scambio di informazioni, competenze ed abilità tra i componenti di un'azienda come principale fattore del vantaggio competitivo di questa sul mercato.

particolari vie di regolazione, in grado di influenzare l'ambiente esterno. Pertanto appare maggiormente corretto trattare piuttosto dell'ampliamento della categoria, già esistente, dei soggetti in grado di apportare risorse all'impresa e che, attraverso i loro bisogni, interessi ed aspettative condizionano l'azione della stessa. Perciò la distribuzione del valore prodotto, tra i diversi soggetti ritenuti i destinatari prioritari dell'attività aziendale, costringe il *management*, responsabile della scelta e dell'attuazione delle strategie economiche, a identificarne la corretta composizione, atta a sfruttare il vantaggio competitivo, basato proprio sulle risorse e sulle competenze distintive, nel miglior modo possibile. Allora la teoria dello *stakeholder management* si presenta innovativa poiché ricomprende sincronicamente caratteri descrittivi, strumentali, e normativi: il carattere descrittivo fa riferimento al rapporto tra i *manager* e la gestione aziendale e dunque alla possibilità, da parte del soggetto economico di integrare nella sua strategia diversi interessi convergenti, per cogliere e spiegare la natura delle imprese; il carattere strumentale approfondisce invece le problematiche tra lo *stakeholder management* e il raggiungimento degli obiettivi aziendali tradizionali ossia la profittabilità e la crescita; mentre, infine, il carattere normativo è volto ad interpretare le funzioni dell'impresa, incluse quelle relative all'identificazione delle linee guida morali e filantropiche, ossia le strategie per fronteggiare gli interessi, nel rispetto dei diritti dei gruppi portatori di interesse. In quest'ultima accezione la teoria degli *stakeholders* si pone in continuità con i fondamenti della *corporate social responsibility*²³, che dagli anni '70 del XX secolo, hanno animato il dibattito internazionale circa il comportamento sostenibile aziendale, rispetto ai suoi tradizionali obiettivi di sopravvivenza.

1.3 IL RUOLO DEL MODELLO DI *BUSINESS* NELLA RIFLESSIONE ACCADEMICA: UN TENTATIVO DI DEFINIZIONE.

Sulla scorta di tali premesse teoriche, è ora possibile tentare di attribuire una definizione, il quanto più possibile completa allo strumento del *business model*. Partendo dalla sua presenza in ambito accademico, terreno primordiale della sua riflessione teorica, come molti articoli riportano, l'impiego dell'espressione subisce un'impennata esponenziale a partire dagli anni

²³ La responsabilità sociale d'impresa corrisponde alla totalità dei comportamenti e delle politiche da questa attuati a favore del contesto sociale ed ambientale in cui è inserita.

2000, che addirittura conosce un'ulteriore crescita sul finire della loro prima decade. In particolare, tale terminologia conosce un utilizzo altamente focalizzato circa i settori dell'informazione tecnologica e delle biotecnologie, in quanto oggetto di trasformazioni tecniche più innovative ed invasive rispetto ai settori della economia tradizionale, confermando l'indirizzo della letteratura accademica verso il mondo professionale più che verso la pura generalizzazione e speculazione del concetto. Soltanto in un secondo momento si sviluppa un vivissimo dibattito accademico, in particolare a seguito dello sviluppo dei mercati finanziari e della crescita delle operazioni straordinarie, legati alla crescente complessità delle catene del valore globale, avendo come interlocutori preferenziali gli azionisti. Allora sembra possibile affermare che un *business plan*, o piano d'impresa, corrisponda alla rappresentazione delle conseguenze economico-finanziarie di un'azione aziendale, circa l'andamento generale dell'impresa e dunque circa la sua gestione strategica. Nello specifico, per cercare di ottimizzare la redditività dell'impresa, il *marketing* fa riferimento a nuovi modelli di *business*: a partire dal capitalismo distrettuale post-fordista degli anni 1970-2000, nasce la necessità di compiere un salto evolutivo per riuscire a descrivere e a corrispondere nel micro-cosmo aziendale, attraverso un piano strategico efficace, il nuovo andamento generale dell'ambiente economico esterno. Nell'ampia mole di contributi scientifici che sono stati prodotti, nell'ambito dello *Strategic management*, a partire dalla riflessione di Peter Drucker²⁴, ha avuto origine il concetto di *business model*. Infatti secondo questo nuovo filone teorico-economico è ora il comportamento dell'impresa a doversi adattare all'ambiente esterno: soprattutto dagli anni 90 del secolo scorso, la *network analysis* mette in discussione i fondamenti microeconomici fino ad allora ritenuti validi, in quanto non più adatti a fornire gli strumenti necessari alle imprese per sopravvivere e creare valore, in un contesto sempre più mutevole e aperto, tuttavia continuando l'impresa ad essere considerata in quanto unità di risorse e contratti da amministrare, prevalentemente a fini interni. Parallelamente però il contesto esterno appare in costante mutamento, influenzato da diverse forze tra cui, da un lato la necessità per le imprese di reperire risorse differenziate e ampie, e dall'altro, la necessità di adattamento della produzione ai mutevoli bisogni dei mercati. Pertanto, coerente con questa teoria, si sviluppa il nuovo ruolo del *management* che deve essere in grado di gestire le relazioni con altre organizzazioni economiche e di posizionare, all'interno di una rete inter-organizzativa la singola azienda -ecco il *network*-. Allora l'elemento fondante per il governo strategico aziendale diviene, non più la fattualità delle risorse da gestire, quanto la capacità manageriale

²⁴ Drucker. P, *On the profession of Management.*, A Harvard Business Review Book, 2003.

di accrescerle e combinarle, ed è proprio in questo passaggio fondamentale del concetto di gestione strategica che il *management* compie un salto evolutivo epocale, identificandosi con il complesso di relazioni da guidare per competere e creare valore. Date queste premesse teoriche, allora il *business model* appare identificabile sul piano sostanziale con la qualificazione delle condizioni e delle attività con cui un'azienda e il suo *management* intende creare valore in ottica strategica, permeabile però ai diversi cambiamenti che interessano il concetto stesso di valore, contribuendo così a chiarirne la complessa e diversificata identità. Come già accennato, alla metà degli anni '90 del secolo scorso, Peter Drucker aveva introdotto per la prima volta il concetto di *business model*²⁵, evidenziando il suo carattere di logica sottostante e strategia latente per distribuire utilità ai clienti in condizioni di efficienza. In tempi più recenti, tra i rari contributi italiani, seguendo l'impostazione particolarmente lodevole di Donna²⁶, il *business model* appare un modello per la creazione del valore, inserito all'interno del patrimonio strategico aziendale, che detiene peraltro i suoi fondamenti, in un'accezione allargata di capitale tangibile, immateriale, organizzativo e professionale. Attraverso questo patrimonio si creano le competenze del capitale strutturale e la fiducia del capitale relazionale attraverso cui l'azienda concretizza il suo vantaggio competitivo nonché realizza il suo posizionamento strategico sul mercato e di conseguenza guadagna valore economico durevole. Nel tempo, i numerosi lavori, finalizzati a rafforzare le deboli radici teoriche del tema, hanno portato all'individuazione di diversi elementi qualificanti, del tutto non trascurabili per fornirne una definizione il quanto più possibile accurata. Pertanto, in quanto identificabile in un complesso di risorse, processi e risultati che consentono all'azienda di produrre valore per i clienti e *performance* economiche per se stessa, il *business model* può essere indagato a livello di intero sistema aziendale, adottando una prospettiva generale, che lo consideri un *framework* sovraordinato, per governare la struttura organizzativa e finanziaria di un'impresa e indirizzarne le scelte strategiche, volte al raggiungimento di *performance* durature. Allora il *business model* si fa "modello", ossia si caratterizza come rappresentazione semplificata del comportamento aziendale in tema di valore, in grado di descrivere quali siano gli elementi maggiormente significativi attraverso cui l'impresa crea, rilascia e trasforma il valore. Cercando tuttavia un equilibrio tra l'interventi teorici e discussioni pratico-professionali, legando tra loro le diverse prospettive possibili attraverso le quali cogliere aspetti sempre diversi di questo concetto, appare chiaro come non esista una definizione universale del

²⁵ Csik, M, Frankenberger, K, Grassmann, O, Pezzoli, R, Sala, V, *Business Model Navigator.*, Guerini Next, 2019.

²⁶ Donna, G, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa.*, Carocci editore, 1999.

concetto né un approccio univoco o preferenziale, da considerarsi migliore rispetto agli altri. Tuttavia è stato possibile almeno riconoscere alcune variabili primarie e fondamentali che agiscono al fine della creazione di valore per le imprese e che dunque rappresentano le componenti fondamentali del *business model*: risorse a livello economico, attività e processi a livello operativo ed infine relazioni a livello strategico, le cui diverse combinazioni rappresentano la base per la costruzione di archetipi sempre nuovi.

1.4 LE COMPONENTI FONDAMENTALI DEL *BUSINESS MODEL*.

Citando la teorizzazione di Lino Cinquini che, all'interno del panorama accademico italiano si presenta particolarmente pregevole, possono e devono essere riconosciuti quali peculiarità irrinunciabili di ciascun *business model* dapprima la già citata finalità di creazione di valore, o profitto: l'invenzione del *business model* rappresenta la modalità individuata dall'impresa per istituire benefici per l'intera categoria dei suoi interlocutori ossia i clienti e gli azionisti; Poi la sua essenza olistica e unitaria per cui, attraverso la determinazione degli elementi costitutivi dell'impresa e la loro attività di reciproca integrazione, un ottimo modello di *business* descrive secondo quali modalità l'impresa è capace di creare valore; la conseguente selettività, proprio perché questo strumento non deve puntualmente illustrare tutte le componenti operanti in un'azienda bensì deve descriverne unicamente i fattori primari, che le permettono di distinguersi rispetto ai *competitors*; Infine il legame distintivo con la strategia competitiva, di cui rappresenta un tratto rilevante ma non ne esaurisce il contenuto: la strategia d'impresa prevede un ben più ampio sistema di interrelazioni, oltre l'individuazione e la scelta dell'adatto modello di *business*, del cui funzionamento si occupa all'interno di una strutturata pianificazione strategica.²⁷ Tuttavia, secondo la maggior parte degli studiosi, affinché queste qualità possano essere impiegate nella loro specificità ed operosità, occorre previamente individuare l'ambiente economico competitivo in cui l'impresa intende realizzare la proprio attività, attraverso i due strumenti di analisi Porter e P.e.s.t.e.l, pena la selezione di un errato modello di *business* e dunque il fallimento imprenditoriale. Passando poi agli elementi portanti, senza i quali sarebbe impossibile edificare un modello di *business*, anche in questo caso la letteratura scientifica si presenta alquanto ambigua nella rispondenza tra piano teorico e pratico,

²⁷ Mazzola. P, *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa.*, Egea, 2013.

pertanto in questa sede si sceglie di presentare le combinazioni più diffuse, ancora una volta dinanzi all'impossibilità di fornire categorie assolute e sempre uguali, tali da limitare uno strumento che, per natura costitutiva, non può essere limitato.

1.5 I PRINCIPALI MODELLI DI *BUSINESS*: UNO SCORCIO INTRODUTTIVO.

All'interno dello studio delle componenti imprescindibili è perciò doveroso citare i principali modelli di analisi fino ad oggi sviluppati. Intorno al 2005, l'economista Watson²⁸ sviluppa un modello a sei variabili che comprende i *competitors*, i clienti, il modello economico, il management con le varie *accounting choices*, i produttori e i fornitori. Poco dopo Johnson & Johnson²⁹ edifica una struttura a quattro componenti: il valore per i clienti, la formula di profitto, le *key resources* e le *key activities*. Ancora Mullins e Komisar³⁰ nella loro opera del 2009 hanno strutturato un modello di analisi fondato su cinque elementi in grado di predeterminare la fattibilità e la profittabilità economica di qualsiasi *business* tra cui il modello dei ricavi³¹, il modello di margine lordo³², il modello operativo³³, il modello del capitale circolante³⁴ ed infine il modello di investimento³⁵. Tra gli studi più recenti, Osterwalder e

²⁸ Frey. M, Gusmerotti. M. N, Iraldo. F, *Management dell'economia circolare. Principi, drivers, modelli di business e misurazione.*, FrancoAngeli, 2020.

²⁹ Azienda farmaceutica e di beni di consumo che sviluppa un proprio modello di *business*, incentrato sul cliente e sulla trasmissione di valore ai propri *stakeholders*, enfatizzando le pratiche commerciali etiche, la sicurezza e la qualità dei prodotti.

³⁰ Mullins. J, Komisar. R, *Getting to Plan B: Breaking through to a better business model.*, 2009.

³¹ Il modello dei ricavi -o revenue model- identifica la strategia aziendale utilizzata per generare i profitti.

³² Il margine operativo lordo è un valore che si calcola dividendo l'utile lordo per il ricavo lordo e moltiplicando il risultato per 100. Il risultato corrisponde alla percentuale della quota dei ricavi che un'azienda può trattenere come profitto.

³³ Il modello operativo corrisponde invece alla rappresentazione della modalità secondo cui un'impresa organizza le proprie risorse per garantire le attività competitive sul mercato.

³⁴ Il calcolo del valore del capitale circolante netto dipende dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti di stato patrimoniale. Tra le prime rientrano i crediti verso la clientela, le rimanenze finali, la cassa, eventuali ratei o risconti attivi.

³⁵ Descrive il complesso delle attività strategiche previste dall'azienda per la creazione del vantaggio competitivo nel lungo termine sul mercato.

Pigneur³⁶ descrivono il modello chiamato *canvas*, basato su nove variabili: il *customer segments*, le relazioni con i clienti, i canali di distribuzione, la *value proposition*, le *key resources*, le *key activities*, la struttura dei costi e la struttura dei ricavi, proponendone una visualizzazione sistemica per la creazione di valore. Un sistema più sintetico viene poi proposto nuovamente da Schaefer³⁷, con quattro componenti identificabili con le scelte strategiche, la rete di relazioni, la creazione di valore e la realizzazione del valore per gli *stakeholders*, identificando queste ultime due con quelle che hanno l'obiettivo di quantificare e dunque misurare finanziariamente il valore aziendale. Infine deve essere citato Timbers³⁸ con il suo modello costituito da prodotti, servizi e flussi informativi, *stakeholders*, flussi di ricavi e strategie di *marketing*.

Dunque, appare chiaro come, nel corso degli anni, la collocazione definitoria del *business model* delle imprese si sia indebolita, privilegiando la necessità di indagare le conseguenze e gli effetti -pertanto la sostanza del *business model*- piuttosto che la sua semantica costitutiva, di volta in volta variabile.

³⁶ Osterwalder. A, Pigneur. Y, Selvaggio. A, *Creare modelli di business. Un manuale efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.*, Edizioni FAG Milano, 2012.

³⁷ Besanko. D, Dranove. D, Shanley. M, Schaefer. S, *Economics of Strategy.*, Wiley Custom, 2017.

³⁸ Daft. L. R, Nocamulli. R. C, *Organizzazione aziendale.*, Maggioli Editore, 2021.

CAPITOLO 2: L'ANALISI DEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO ATTRAVERSO I MODELLI DI *BUSINESS*.

2.1. I *BUSINESS MODEL* NEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO.

Scegliendo ora di impiegare lo strumento del *business model* come guida privilegiata per indagare e descrivere il settore mobiliario italiano, al fine di condurre un'analisi industriale il quanto più possibile attendibile, è necessario dapprima individuare i principali paradigmi organizzativi ricorrenti in questo settore e le loro peculiarità, affinché sia poi possibile valutare nello specifico il posizionamento strategico di una determinata azienda. Le dinamiche concorrenziali adottate dalle imprese, afferenti ad un particolare segmento, -in questo caso facendo riferimento a tutte quelle realtà economiche con un reddito annuo minore a 7 milioni-, assumendo l'innovativa prospettiva del *business model*, sono state oggetto di studio, a partire dalla considerazione di tre livelli di articolazione, la cui importanza è già stata evidenziata da diversi economisti, tra cui in particolare Osterwalder e Pigneur, senza i quali, affermano gli studiosi, sarebbe impossibile riuscire a stigmatizzare sistemi e processi economici, in modo efficace. Pertanto, la competizione all'interno del settore industriale prescelto, è ricondotta al diverso approccio strategico verso il mercato di ciascuna impresa, modellizzato a partire dall'individuazione di un meta-modello ossia di quel paradigma che riunisce tutti i dati significativi circa le componenti e il complesso delle correlazioni, specialmente con l'ambiente economico esterno, e caratteristiche dell'impresa considerata. In seguito viene generalmente operata una tassonomia dei modelli, dunque quella classificazione illustrata dei diversi schemi delle attività e dell'assetto organizzativo delle varie tipologie riscontrate, in base alla quale è possibile coglierne, in modo immediato, le differenze -diretta conseguenza delle altrettanto diverse catene del valore³⁹ utilizzate- o le analogie. Ed infine si opera l'approfondimento e lo studio del modello di business specifico dell'azienda interessata.

³⁹ La catena del valore definisce e rappresenta tutte le attività del ciclo produttivo che portano alla trasformazione della materia prima in prodotto finito.

Dunque, tenendo ben a mente la teorizzazione economica di Linder e Cantrell⁴⁰, che propongono di identificare il modello operativo di un'impresa in base alla sua *value proposition*⁴¹ cioè individuando l'insieme delle soluzioni attuate per generare valore in modo da renderlo commerciabile al complesso degli *stakeholders*⁴² di riferimento, si procede ad illustrare i modelli riscontrati. Ovviamente, tra questi elementi di primaria importanza, sono contemplate anche tutte le altre pratiche, coinvolte nel raggiungimento delle finalità appena menzionate: le variabili scelte, estrapolate dall'archivio dei dati economici della SOSE S.p.a., presentano i dati strutturali divulgati dalle imprese per l'ideazione e l'attuazione degli studi di settore⁴³. Tali variabili, presentate mediante una serie di indici di affidabilità fiscale, riescono a codificare in modo pregnante gli elementi cardine del ciclo produttivo, i quali sono combinati dalle imprese in modo tale da determinare una conformazione strutturale distintiva in grado di fronteggiare la competizione sul mercato.

La prima variabile individua le attività svolte in conto proprio⁴⁴, attraverso l'indicatore della percentuale delle vendite provenienti da privati, commercianti al dettaglio e all'ingrosso e da GDO -grande distribuzione organizzata in cui rientrano le catene di negozi, l'affiliazione commerciale e i vari gruppi di acquisto-; la seconda riflette le attività svolte in conto terzi ma dipendenti da un unico committente, mediante la percentuale delle vendite proveniente da quelle effettuate a un'unica impresa richiedente; la terza invece tramite l'indicatore del numero di fasi produttive, svolte all'interno dell'impresa, sul totale delle attività svolte, è finalizzata a rappresentare l'integrazione verticale -le competenze produttive presidiate all'interno-; la quarta corrisponde alla specializzazione del portafoglio prodotti e dunque alla volontà di mirare ad

⁴⁰ Mankiw. G. N, Taylor. P. M, Merelli. M, Riela. S, *Principi di economia.*, Zanichelli, 2022.

⁴¹ Concetto che corrisponde alla proposta di valore dell'azienda, ossia l'insieme dei vantaggi e dei benefici che un'azienda offre al suo *target* di clientela, attraverso il servizio o prodotto fornito.

⁴² L'insieme dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività di una azienda.

⁴³ Gli studi di settore, elaborati mediante analisi economiche e tecniche statistico-matematiche individuano le relazioni esistenti tra le variabili strutturali e contabili delle imprese o dei lavoratori autonomi, con riferimento al settore di appartenenza, ai processi produttivi utilizzati, all'organizzazione, alla localizzazione geografica e ad altri elementi significativi, per stimare i ricavi o i compensi attribuibili al contribuente.

⁴⁴ Per attività svolta in conto proprio si intende la produzione e/o la lavorazione effettuata in assenza di commissione, ordine o accordo prestabiliti, all'interno e/o all'esterno delle unità destinate all'esercizio dell'attività, anche avvalendosi di parti terze. Si considera altresì svolta in conto proprio la produzione e/o la lavorazione effettuata con propri modelli e proprie tipologie di prodotti offerti direttamente sul mercato.

uno specifico segmento di mercato, ed è calcolata con l'indice di *Herfindahl*⁴⁵ sulla percentuale di ricavi, generata da ciascun prodotto venduto; altra variabile concerne al contrario l'esternalizzazione delle fasi produttive, misurata in base alla quantità di attività affidate ad altre imprese rispetto al totale di attività di produzione necessarie; il sesto fattore chiave consiste nella presenza di marchi produttivi, esplicitato in seguito al calcolo percentuale di vendite di prodotti con marchio proprio, rispetto alle vendite totali; ancora il grado di apertura internazionale dell'impresa è considerato attraverso l'indicatore percentuale della produzione esportata all'estero mentre la dimensione della struttura commerciale è il risultato della dimensione della rete di agenti; infine il fattore chiave del controllo del canale distributivo al dettaglio è rappresentato attraverso la percentuale delle vendite dirette al dettaglio sulle vendite totali effettuate al dettaglio; i servizi accessori offerti, tra cui massimamente il trasporto e la produzione su misura, sono invece individuati dalla percentuale delle vendite derivante da servizi di trasporto e di produzione su misura.

Le possibili e diverse combinazioni dei fattori appena elencati sono invece riassunte attraverso la classificazione tassonomica dei modelli, realizzata attraverso l'applicazione della tecnica statistica multivariata dell'Analisi in Componenti principali su dati longitudinali, combinata ad una tecnica di *cluster analysis*⁴⁶: così tale costruzione su base empirica ha condotto all'identificazione di 10 *business model* che identificano altrettante procedure attraverso cui le piccole imprese del settore del mobile operano sul mercato italiano, in base alle conoscenze e ai mezzi a loro disposizione. Gli archetipi schematici ottenuti sono: Laboratori di falegnameria; Imprese con modalità mista di produzione e senza specializzazione di prodotto; Microimprese senza specializzazione di prodotto e con marcata componente di servizio nell'offerta; Imprese terziste e con specializzazione di prodotto e di fase; Imprese con specializzazione di prodotto utilizzatrici di un marchio e con offerta di servizi; Imprese con apertura internazionale che fanno ricorso all'esternalizzazione della produzione; Microimprese specializzate in una fase produttiva e a livello di prodotto; Imprese terziste fasiste con modalità mista di produzione che ricorrono all'esternalizzazione produttiva; Imprese con specializzazione di prodotto,

⁴⁵ L'indice di *Herfindahl* è un indice di concentrazione del mercato calcolato come somma dei valori al quadrato delle quote di mercato di ciascun gruppo societario punto può assumere valori compresi tra zero che indica la condizione di concorrenza perfetta e 10.000 che al contrario indica una situazione di monopolio.

⁴⁶ Metodo statistico per l'elaborazione dei dati attraverso tecniche multivariate che permettono di suddividere un campione eterogeneo di unità statistiche in sottoinsiemi simili tra loro.

utilizzatrici di un marchio ma prive di struttura commerciale; Infine imprese con specializzazione di prodotto e offerta di servizi, ma prive di marchio⁴⁷.

2.2 L'ANALISI DEI TRE DISTRETTI TERRITORIALI ATTRAVERSO I *BUSINESS MODEL*.

Osservando la frequenza territoriale delle categorie dei modelli di *business* afferenti al settore mobiliario italiano, precedentemente individuate, è stato possibile delimitare all'interno dello spazio della penisola, tre distretti industriali, particolarmente attivi nella produzione d'arredo: Alto Livenza, Pesaro e la Brianza. Questi, che occupano rispettivamente il primo, l'area geografica compresa fra le regioni Veneto e Friuli Venezia Giulia, e l'ultimo, quella tra Milano e il lago di Como, riflettono perfettamente la storia dell'evoluzione industriale italiana, trovando piena corrispondenza con le aree geografiche in cui, ai primordi del Novecento, l'industria manifatturiera ha sperimentato le prime realtà di successo. Inoltre, la formazione di tali distretti è inevitabilmente connessa alla sussistenza, in quelle aree, di economie di agglomerazione cioè dalla presenza concentrata di attività tra loro correlate in una stessa porzione di territorio, con evidenti benefici per le imprese. Infatti la continua ricerca, da parte delle aziende, di abbattere i costi sostenuti nell'interazione con la fetta di mercato di riferimento rappresenta una naturale tendenza economica, verificatasi a partire dall'era del post-fordismo⁴⁸: così si è sviluppata la progressiva sostituzione delle economie di scala interne con le economie esterne, che prevedono che le imprese istituiscano a proprio vantaggio relazioni collaborativo-competitive tra di loro, riuscendo così ad esternalizzare alcune fasi della filiera produttiva in modo da diminuirne i costi. Chiaramente questo processo è stato e continua ad essere possibile per l'ampia portata della diffusione della specializzazione flessibile, elemento garante della ricchezza e della molteplicità dell'offerta sul mercato, senza la quale non sarebbe possibile frammentare le diverse sequenze tecnico-produttive della catena. Pertanto, all'interno di ciascun distretto, si formano dei veri e propri reticoli economici -con cui poi finisce per identificarsi il distretto stesso-, articolati in solidi sistemi, edificati dai rapporti di reciproca dipendenza tra i soggetti economici autonomi e quelli specializzati, che agiscono nella comune

⁴⁷ Ninni. A, *Dimensioni e crescita dell'industria manifatturiera italiana.*, FrancoAngeli edizioni, Milano.

⁴⁸ Canesi. M, *Il postfordismo: dalle radici alle soluzioni: l'esempio paradigmatico della struttura produttiva lombarda.*, Franco Angeli, 2000.

finalità di realizzare, attraverso economie di costo, un proprio vantaggio competitivo⁴⁹. L'originale approccio mediante la rilevazione dei modelli di *business* ha perciò consentito anche una mappatura territoriale delle imprese di piccole dimensioni, operanti nel settore del mobile italiano, allo stesso tempo tracciandone un profilo approfondito e vagliandone il grado di distribuzione nel territorio e dunque l'efficienza.

In base allo studio effettuato, per prima cosa è stato possibile osservare che il settore del mobile e dell'arredo italiano è generalmente caratterizzato da una propensione alquanto ridotta verso l'apertura internazionale delle reti, benché siano state tenute in considerazione diverse categorie di modelli con attività in conto terzi e procedimenti di *outsourcing* attivi. Rispetto alla media nazionale del 34% circa, la diffusione di modelli di *business* con attività affidate a terzi si presenta maggiore nel distretto di Pesaro e in Brianza con una percentuale del 53% e addirittura del 65 % per l'Alto Livenza: a loro volta all'interno di queste percentuali occupano un posto di preminenza le imprese con attività di terzismo monocliente e con un'alta specializzazione del portafoglio prodotti. Subito dopo invece si attestano i modelli di *business* in conto terzi che attuano comportamenti di esternalizzazione di fasi del ciclo produttivo -tra cui massimamente, una ricerca ancor più approfondita ha evidenziato la verniciatura, la laccatura e la tappezzeria- verso terzi di secondo livello. Ora, dinanzi a percentuali decisamente alte rispetto alla bassa media nazionale, è possibile affermare che i modelli terzi, generalmente poco imposti nel territorio italiano, si concentrano proprio in quelle aree distrettuali in cui l'economie di agglomerazione facilitano il raggiungimento dei rendimenti di scala crescenti, attraverso l'accumulo di informazioni e capacità e una buona divisione del lavoro. Pertanto in queste aree si presenta vincente la forma interdipendente della logica competitiva con la conseguente valorizzazione della scissione delle filiere e l'integrazione su scala territoriale delle competenze comuni necessarie per la lavorazione dei prodotti.

A quest'ultimo proposito infine è necessario chiarire la natura del rapporto di monocommittenza tra imprese: la sua dimensione occupazionale, lungi dall'essere meramente riducibile alla liquidazione di un settore di addetti, deve essere bensì considerata quale effetto della fidelizzazione del servizio produttivo da parte dell'impresa committente, e dunque, per logica di mercato, selezione delle migliori capacità in termini di puntualità di consegna, prezzo e qualità della lavorazione. Pertanto, anche la presenza di imprese che applicano la logica del terzismo monocliente può essere valutata come un'ulteriore conferma dell'efficienza del

⁴⁹ Boyer. R, *Fordismo e Postfordismo.*, Università Bocconi Editore, 2007.

sistema produttivo distrettuale, in grado di generare opportunità di miglioramento e di incremento del dinamismo del sistema produttivo su base territoriale⁵⁰.

Considerando invece i *business model* delle imprese che esportano sui mercati esteri, pur utilizzando marchi per i propri prodotti e pur avvalendosi di reti commerciali, spesso nella forma di agenti, il loro profilo competitivo è contraddistinto da una quota significativa di fasi produttive esternalizzate ad altre imprese, che permette così di conferire flessibilità di costo e di elevare il livello di efficienza. Anche in questo caso, la sua diffusione su base territoriale non è però uniforme con una quota estremamente bassa a livello paese ma che si innalza negli ambiti distrettuali già in precedenza elencati, al 14% per Alto Livenza⁵¹, al 12% per Pesaro⁵² mentre torna a scendere al 5% per la Brianza⁵³. Questa diversità qualifica a sua volta la natura delle reti di impresa di ciascun distretto, evidenziando un dinamismo locale da parte di realtà disposte ad attrezzarsi per sostenere la competizione a livello internazionale nonostante la dimensione ridotta e che, attraverso un meccanismo di selezione più incisivo, indotto dalla stessa, trasferiscono verso altre imprese, parte del loro reticolo, la medesima tensione verso condizioni produttive di maggiore efficienza. Infatti, seppur il sistema produttivo distrettuale del mobile italiano sia in prevalenza caratterizzato da organizzazioni reticolari della piccola impresa, è necessario tuttavia segnalare che il legame economico con il territorio di appartenenza non è così stringente come in passato, a dispetto della presenza di reti aperte, diversificate a seconda del profilo specifico del modello di *business*.

2.3 IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEI DIVERSI MODELLI DI *BUSINESS* RELATIVI AI TRE DISTRETTI TERRITORIALI.

Operando invece un confronto tra i tre distretti individuati, per coglierne il posizionamento competitivo in un orizzonte cronologico di media durata, è necessario dapprima constatare che,

⁵⁰ Antoldi, F, *Piccole imprese e distretti industriali: politiche per lo sviluppo in Italia e America Latina.*, il Mulino, Bologna.

⁵¹ Banca Intesa, *Il distretto del mobile del Livenza e del Quartiere di Piave.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

⁵² Banca Intesa, *Il distretto del mobile della Brianza.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

⁵³ Banca Intesa, *Il distretto del mobile di Pesaro.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

in modo simile, ciascuno si discosta dalla generale situazione nazionale, soprattutto circa l'estensione e l'importanza delle reti costituite dalle piccole imprese: al loro interno le relazioni di subfornitura esclusiva -dunque instaurate con un unico committente- risultano particolarmente diffuse, a differenza di quanto è osservabile per l'intero paese. Pertanto la specificità di ciascun distretto corrisponde alla capacità di differenziazione dei singoli modelli di *business* che ne compongono la struttura reticolare, la cui combinazione sempre diversa produce esiti altrettanto eterogenei, sia in termini di efficienza della produttività, sia di modalità di creazione del valore. Infatti, richiamando ancora una volta la funzione del *business model* in quanto strumento strategico, insieme esplicativo ed operativo, della catena del valore di ciascuna azienda, è proprio attraverso la sua definizione che l'impresa seleziona i processi primari e le loro forme di attuazione, il cui complesso rappresenta il programma organizzativo per far fronte alla competizione sul mercato. Allora, il modello di *business* costituisce una vera e propria guida per l'intera articolazione dell'azienda, in grado di fornire le direttive per la creazione dell'*output* desiderato, nel modo più caratteristico possibile. Inoltre per essere effettivamente valido, questo strumento non può offrirsi quale mera espressione delle modalità individuate per assicurare la funzionalità dei processi produttivi, attraverso il contenimento interno delle spese, bensì deve essere realmente in grado di concretizzare la profittabilità nel lungo periodo, mediante un approccio non replicabile nel settore di mercato di riferimento. Allora, assumendo questa prospettiva d'indagine, le varie categorie dei modelli di *business* terzisti, già precedentemente determinate, risultano limitate a programmi strategici efficienti solo nel breve periodo, non potendo operare su elementi come il marchio, le reti commerciali o ancora i segmenti di clientela: per loro margini più alti di profitto sono incassati attraverso l'eliminazione della componente del costo di *marketing* o saltando l'anello del grossista, riuscendo così a determinare prezzi di vendita concorrenziali. Tuttavia, a meno che non applichino un modello di produzione misto, il loro vantaggio competitivo può scaturire esclusivamente da strategie finalizzate a massimizzare l'efficienza operativa, agendo sulla produzione o sull'esternalizzazione delle fasi produttive, o ancora sulla riduzione dei costi di acquisizione dei materiali. Al contrario, i modelli di *business* fondati sull'impiego di beni intangibili, oramai considerati i fattori chiave per garantire un vantaggio competitivo stabile e durevole, possono, potenzialmente, conseguire un posizionamento competitivo più solido, sfruttando tutte le dimensioni del capitale intellettuale⁵⁴ d'azienda: il capitale umano, il capitale strutturale ed il capitale intellettuale. Così l'interazione tra l'ambiente interno all'impresa -

⁵⁴ Ruggeri. P, *Il nuovo capitale. Intellettuale, intangibile, indispensabile.*, Engage, 2013.

strutturato nelle sue diverse forme di capitale- e l'ambiente esterno -di cui fanno parte sia il mercato dei consumatori che tutte le altre imprese possibilmente antagoniste- permette di generare un notevole valore aggiunto come diretta conseguenza dell'essenza stessa del *business model*⁵⁵. Per circoscrivere in maniera specifica ciascuno dei modelli osservabili nel mercato mobiliario italiano rispetto alla sua *performance* competitiva di medio termine, affinché sia possibile tracciarne una valutazione compiuta, bisogna considerare congiuntamente il valore creato e l'investimento in beni strumentali, indicatore quest'ultimo della tendenza propositiva da parte dell'impresa di rinnovarsi continuamente, investendo nell'ammodernamento costante dei suoi *asset* materiali ed immateriali. Le numerose ricerche empiriche cotelmano queste due variabili -efficienza produttiva e propensione all'innovazione- come espressione dei *key performance* del valore aggiunto/addetti e del tasso medio annuo di investimento, soprattutto in termini tecnologico-produttivi. Infatti, in un orizzonte di medio periodo, è possibile osservare l'andamento ciclico del rapporto tra valore creato dall'impresa e politiche di investimento in beni strumentali, poiché si assume che l'impiego di capitale in nuove tecnologie, macchinari e sistemi di produzione sia una delle determinanti prioritarie per consolidare fattori di competitività validi nel medio termine: chiaramente ne consegue un inevitabile sviluppo dell'intera impresa che si riflette nel maggiore valore generato. Tuttavia per poter mantenere tale posizione competitiva è doveroso in primo luogo assicurare una costante innovazione dello *stock* dei beni strumentali, di pari passo con il continuo e sempre crescente sviluppo tecnologico, pena la contrazione inevitabile dell'attività e la progressiva diminuzione della capacità di creare valore, poiché in assenza di strategie correttive, l'impresa entra in una irreversibile condizione di bassa capacità competitiva fino alla sua totale riduzione e dunque l'uscita dal mercato: l'unico modo di ritrovare competitività prevede comunque il ripristino dell'investimento in nuove tecnologie produttive, allo scopo di abbattere nuovamente i costi di produzione e proporre prodotti più attraenti per il mercato. Infatti l'innovazione tecnologica è spesso esito di un complessivo processo di tipo incrementale, in quanto risposta alla duplice e continua ricerca di soluzioni tecniche da parte sia di produttori di macchinari sia di subfornitori e componentisti, con altrettanto continua possibilità da parte di tutte le imprese

⁵⁵ Il capitale intellettuale rappresenta una delle risorse intangibili di cui l'impresa dispone, nonché particolarmente complessa in quanto a sua volta articolata in capitale umano -tutte le capacità ed abilità, l'istruzione, l'esperienza e i valori dei membri dell'organizzazione-, capitale organizzativo -procedure organizzative, sistemi direzionali, ICT e proprietà intellettuale dell'organizzazione-, ed infine il capitale relazionale -l'insieme dei rapporti con i clienti e i fornitori e di conseguenza la brand reputation e la brande image dell'azienda-.

di velocizzare ed economizzare i processi produttivi. Peraltro l'incremento nella creazione di valore aggiunto, a parità di investimenti, può essere conseguito anche attraverso altri interventi mirati ad accrescere l'efficienza operativa attraverso la compressione dei costi del ciclo logistico-produttivo quali ad esempio l'ottimizzazione delle scorte o la riduzione dei *leadtime* produttivi. Le ricerche hanno evidenziato che, rispetto agli altri due distretti concorrenti così come anche rispetto all'Italia, l'Alto Livenza esprime una situazione più favorevole di alta competitività con una percentuale del 77% contro il 44% per Pesaro, il 19% per la Brianza e il modestissimo livello dell'Italia con una percentuale pari al 3%⁵⁶. La natura dei *business model* che raggiungono il livello di competitività più elevato, inevitabile segnale della maggiore o minore forza del sistema territoriale, riflette: nell'Alto Livenza, in maggioranza, la sesta categoria, tra quelle elencate in precedenza, ossia il modello di *business* delle imprese più strutturate con apertura ai mercati internazionali; poi anche il modello di *business* della quarta categoria, relativo alle imprese monocommittenti; dell'ottava con i terzisti con modalità di produzione mista ed esternalizzazione di fasi produttive; ed infine della quinta categoria con le imprese specializzate nella produzione di mobili con un marchio a livello locale ma prive di forza commerciale; nel distretto di Pesaro invece oltre al ricorrente modello di *business* della sesta tipologia, risultano più competitivi i modelli di impresa di dimensioni contenute con specializzazione di prodotto ma privi di marchio -la decima categoria- oppure dotati di un marchio noto solo a livello locale e pertanto senza struttura commerciale -afferenti alla nona categoria-. Tuttavia sono anche presenti la seconda categoria con il modello dei terzisti con produzioni in parte orientate al mercato e la prima dei laboratori di falegnameria. Infine nell'area della Brianza si presentano rilevanti il modello di *business* della seconda categoria e della decima categoria, entrambi caratteristici di realtà di impresa di dimensioni ridotte. E' possibile dunque concludere che diversamente dal distretto Alto Livenza, negli altri due i livelli più elevati di competitività sono raggiunti dai modelli di *business* di micro imprese, poco strutturate anche se specializzate. Per il distretto della Brianza, il fattore determinante della debolezza competitiva è sicuramente legato al basso tasso di investimento che sommato ad una dimensione organizzativa inefficiente, paralizza la maggior parte delle piccole imprese, coinvolgendo in quest'area anche il modello della sesta tipologia, estremamente competitiva in tutti gli altri territori. Tra i fattori di vantaggio competitivo hanno rilievo invece un ritmo di

⁵⁶ Corò. G, Micelli. S, *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana*, in Barbato A., Luo H.B. (a cura di) *I distretti industriali nello scenario della globalizzazione. Italia e Cina a confronto*. UniCredit: Roma.

investimenti più sostenuto, la prevalenza di imprese con una struttura più articolata dalla prospettiva organizzativa ed una struttura reticolare più dinamica, in quanto fondata sull'adozione di modelli terzisti ben focalizzati e fidelizzati ai rispettivi committenti, cioè i terzisti monocliente⁵⁷. Per quanto riguarda invece il posizionamento competitivo dei medesimi modelli a livello nazionale, si riconferma la sesta tipologia con le imprese aperte ai mercati internazionali mentre per tutti gli altri modelli si riscontrano possibilità di miglioramento, ad esclusione solo della settima e della nona categoria, caratterizzate per le ridottissime dimensioni, rislette in un'operatività esclusivamente locale. Altri studi poi, più specifici, hanno anche cercato di determinare le migliori combinazioni di elementi dei principali modelli di *business*, che riescono effettivamente a generare un'alta competitività, per determinarne i punti chiave. I fattori strutturali, relativi al modello di *business* della quarta categoria, mostrano la validità della combinazione composta da servizio più elevato al committente, competenze produttive un po più ampie e minore grado di esternalizzazione mentre per le imprese che adottano un modello di terzismo con produzione mista, dunque afferente all'ottava categoria possano generare più valore con una minore componente di fatturato, conseguente alla vendita diretta al mercato finale e ad una maggiore esternalizzazione produttiva. In riferimento invece al modello di *business* della sesta categoria, si è osservato come il maggiore ricorso a marchi propri di prodotto e la maggiore dimensione della rete commerciale possano costituire un fattore di vantaggio competitivo, pur se il tasso di penetrazione nei mercati esteri risulta inferiore a quello dei concorrenti. Infine in relazione alla quinta categoria, la maggiore capacità di penetrazione commerciale, rappresentata da una rete di agenti più elaborata e la flessibilità dei costi di produzione sembrano generare una maggiore efficienza ed un maggior valore aggiunto.

2.4 I PUNTI DI DEBOLEZZA DEI MODELLI DI *BUSINESS* DELLE PICCOLE IMPRESE DEL SETTORE DEL MOBILE ITALIANO.

L'indagine sul settore mobiliario italiano delle piccole imprese, oltre ad evidenziarne le peculiarità competitive, per presentarsi completa, deve riportare anche la determinazione dei principali elementi di debolezza. In particolare, a partire dal 2008, anno riconosciuto come di

⁵⁷ Università degli Studi di Torino, *Modelli di business e forme organizzative.*, McGraw-Hill Education, 2024.

inizio di una crisi economico-finanziaria che ha interessato l'intero sistema globale, Un radical mutamente ha interessato la situazione competitiva dei tre distretti italiani considerati. Tuttavia, nonostante le notevoli trasformazioni negli altri due distretti, si è riconfermata la stabilità della posizione di elevata competitività del distretto Alto Livenza ed addirittura è stato possibile rilevare un netto miglioramento della rete delle piccole imprese a livello nazionale. Infatti ai modelli di elevata competitività prima individuati, -come effetto dell'efficienza di determinate soluzioni tra loro combinate- si aggiunge anche il modello di *business* afferente alla nona categoria, prima identificato come potenzialmente crescente, avendo colto i benefici risultanti dagli investimenti pregressi. Invece il miglioramento di tutte le categorie dei modelli di *business* dalle modeste dimensioni, a livello nazionale, è spiegabile considerando il comportamento positivo, attuato negli anni precedenti la crisi: tutti i modelli di terzismo, la seconda, la quarta e l'ottava categoria in particolare, riescono a raggiungere traguardi competitivi superiori, soprattutto nella zona del pordenonese. Per i distretti di Brianza e di Pesaro, il posizionamento competitivo continua ad occupare uno spazio inferiore rispetto a quello di Alto Livenza, come già attestato nei paragrafi precedenti ma, a partire da questo momento, si verificano due tendenze tra loro antitetiche: in Brianza si denota uno sviluppo notevole, sia in termini di dimensione occupazione che di generazione di valore aggiunto, dovuto all'incremento del tasso di investimento relativo ai modelli di *business* altamente competitivi, che permette così di affrontare il momento di problematicità. Nel pesarese invece si registra un ulteriore rallentamento degli investimenti delle imprese operanti con modelli di *business* competitivi a livello internazionale, con conseguente peggioramento della situazione economica complessiva⁵⁸. Tali risultati allora devono essere interpretati come conferme delle precedenti tesi, risultando evidente la maggiore incidenza della crisi nei distretti in cui la dimensione organizzativa dei modelli di *business* era già stata rilevata fragile, indebolendo il vantaggio localizzativo e dunque inficiando, in modo particolare, anche le imprese con modelli basati sull'esportazione di fasi del ciclo produttivo. Tuttavia la crisi rappresenta anche un trampolino di lancio per le aziende, incentivate ognuna a migliorare parte dei loro processi: i distretti di Brianza e Pesaro, più simili dal punto di vista delle basi produttive, devono sicuramente affrontare una razionalizzazione dei costi e un'innovazione tecnico-produttiva per accrescere il valore aggiunto e dunque costruire un solido vantaggio competitivo⁵⁹. Infine il

⁵⁸ Bubbio. A, Rullani. E, *Reti di impresa: alla ricerca di nuovi fonti di vantaggio competitivo.*, Ipsos, 2012.

⁵⁹ Cantù. C, Paiola. M, Rullani. E, *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi.*, Franco Angeli, 2012.

ricorso all'*outsourcing*, progressivamente crescente, di alcune fasi produttive, considerato con particolare attenzione nelle indagini affrontate dalla prospettiva dei modelli di *business*, in quanto fondamentale nelle catene di creazione del valore da parte dell'impresa, rappresenta un elemento irrinunciabile anche perchè qualifica come determinante la collaborazione produttiva tra impresa capofila e terzisti. Infatti l'esternalizzazione di alcune fasi del ciclo mira a renderne maggiormente flessibile l'organizzazione, riducendone congiuntamente i costi legati alla gestione interna ed anche le risorse e le competenze necessarie. Tuttavia anche il ricorso ad altri attori sul mercato ha un suo costo, originato dal coordinamento dei flussi di scambio con i fornitori e dei servizi produttivi intra-rete, dovendo poi sommarsi anche agli investimenti originati dalla necessità di sottoporre a controllo la tecnologia. Tra i fattori maggiormente critici entro le reti di impresa territoriali, le ricerche hanno evidenziato con maggiore premura l'organizzazione dei magazzini, in grado di esprimere d'altronde l'efficienza con cui le imprese di dimensioni importanti -cioè medio-grandi- si relazionano ai terzisti. Infatti nel determinare banalmente il valore della durata delle scorte, confluiscono numerosi flussi di scambio interni alla rete tra cui ordini, consegne, acquisti di semilavorati, prodotti finiti e materiali per le lavorazioni, che a loro volta essendo determinati dai tempi di attraversamento delle merci negli stabilimenti produttivi, dagli andamenti della domanda, dalla logistica produttiva e dai rapporti di forza sul mercato -per la definizione negoziata della qualità e del prezzo dei prodotti offerti- chiariscono tutta la complessa articolazione che devono essere in grado di gestire. Inoltre spesso, queste relazioni di flusso si intrecciano indistricabilmente con le politiche di esternalizzazione del magazzino, operate nei riguardi delle imprese terziste più piccole con lo scopo di ridurre il rischio ed i costi, conseguenti all'immobilizzo di materiali e semilavoratori in giacenza. Pertanto la competizione di mercato con cui le imprese di minori dimensioni devono confrontarsi per assicurarsi relazioni stabili nel tempo con le imprese capofila - così mantenere ed accrescendo il proprio fatturato- si basa prima di tutto sull'efficacia nella gestione delle scorte per minimizzarne l'impatto sui costi, conseguente ad una errata pianificazione dei flussi dei materiali, da colmare con uno sforzo di accuratezza previsionale nel dimensionamento degli ordinativi, nella logistica e nel magazzino ed infine anche nella tempistica dei cicli produttivi -così minimizzando la giacenza dei materiali lavorati ed in lavorazione⁶⁰-. Anche il tentativo di massimo coordinamento tra i diversi attori della rete rischia di generare un effetto a rimbalzo dei costi di gestione sui piccoli terzisti, meno performanti e

⁶⁰ Casavola. E, Granchi. G, Natale. F, *Misurare e ridurre i costi. Dalle startup alle imprese già avviate.*, Franco Angeli, 2022.

dunque non allineati, da parte delle imprese più grandi, come viceversa un'ottima collaborazione tra committente e terzisti, in grado di razionalizzare i volumi degli ordinativi e le tempistiche di lavorazione genera risparmi di costi e logistica per entrambi. A proposito sono stati sviluppati nell'ambito delle teorie del *supply chain management*, incentrato sulla tematica degli scambi lungo la filiera produttiva, diversi indicatori di efficienza tra cui l'indicatore di durata delle scorte e di gestione verticale dei magazzini⁶¹.

2.5 CONSIDERAZIONI GENERALI.

In conclusione è possibile affermare che, attraverso l'analisi condotta sulla presenza e sull'impatto di specifici modelli di *business*, nel settore del mercato italiano del mobile, considerando un orizzonte temporale di medio termine, è stato possibile almeno in parte rilevare aspetti fondamentali della capacità competitiva delle imprese e della sua stabilità. Un primo risultato da evidenziare concerne l'identificazione di alcuni modelli di *business* come di successo, ed altri al contrario fallimentari, nel contesto competitivo di riferimento: tra questi si sono certamente attestati come i più performanti il modello di *business* della sesta categoria, caratterizzante le imprese con apertura internazionale e il modello di *business* dell'ottava, tipico delle imprese terziste con modello di produzione misto attraverso l'esternalizzazione di alcune fasi della produzione. Immediatamente dopo, ad un livello di media competitività, si inseriscono la terza categoria del modello delle microimprese con specializzazione di prodotto e la settima. Infatti, ancora una volta, a partire dal tracollo del paradigma fordista, a scapito della grande produzione di massa, il fenomeno del decentramento produttivo, insieme causa ed effetto della creazione della rete delle piccole-medio imprese, rappresenta una tendenza fisiologica dei sistemi economico-industriali, sostenendo al contrario dimensioni produttive ridotte ma maggiormente specializzate. Così la necessità di esternalizzare a imprese terziste le parti del processo più costose⁶² ma anche in cui si presentano maggiormente competenti, permette di conseguire economicità e flessibilità, con evidenti margini di profitto. Invece dal confronto tra i tre distretti presi in considerazione, in quanto riconosciuti come i più dinamici per la produzione mobiliare italiana, sicuramente è stato possibile constatare la maggiore capacità competitiva di Alto Livenza, risultato congiuntamente di diversi elementi coesistenti:

⁶¹ Di Paola. N, Vona. R, *Management della produzione e della logistica.*, Wolters Kluwer, 2021.

⁶² Pastore. P, Ricciardi. A, *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi.*, Franco Angeli, 2010.

la dimensione organizzativa più articolata dei modelli di *business* li più frequentemente impiegati, gli investimenti più ricorrenti nel tempo in beni intangibili, soprattutto nelle ultime tecnologie, le competenze produttive più ampie e specializzate delle reti di terzisti operanti e l'impiego di reti commerciali più solide e strutturate, tali da assicurare così una presenza più radicata nel territorio. Pertanto le diverse ricerche a cui si è fatto riferimento e sulla base delle quali è stato possibile giungere a tali conclusioni, permettono anche di ipotizzare alcune potenziali prospettive evolutive, valide in particolare per le piccole imprese che operano con modelli di *business* di subfornitura nel distretto di Alto Livenza, le uniche con gli attributi necessari a supportare le tendenze delle imprese capofila, traendone vantaggio. Tuttavia si colgono anche elementi di negligenza nella gestione integrata della realtà reticolare del distretto, che d'altra parte offrono spunti per un sensibile miglioramento, specialmente per le imprese dalle maggiori dimensioni, mantenendo la prospettiva a sostegno della competitività sistemica dei territori, valorizzando ed incentivando le relazioni di scambio e collaborazione tra le imprese capofila e quelle che si occupano della subfornitura o di altri servizi. Infatti le soluzioni aggregative si presentano le uniche a poter distribuire benefici nel breve tempo a tutti gli attori, permettendo di recuperare significativi margini di produttività, con conseguente aumento del capitale. In particolare, come ha evidenziato già la letteratura scientifica di riferimento, il nascente assetto complessivo reticolare dei sistemi produttivi, esito delle irreprensibili trasformazioni del mercato economico globale, si presenta oramai una realtà in atto da conoscere e sfruttare tramite processi di disintegrazione verticale⁶³, costruendo unità produttive separate ed autonome benchè razionalizzate secondo un'unica macro esigenza di mercato.

⁶³ Forma organizzativa specifica della produzione industriale, opposta all'integrazione verticale: varie di economie di scala rompono il processo di produzione in società separate, ciascuna eseguendo un sottoinsieme limitato di attività necessarie per creare un prodotto finito.

CAPITOLO 3: L'INDAGINE EMPIRICA DEL SETTORE MOBILIERO ITALIANO ATTRAVERSO L'AZIENDA MARONESE S.R.L.

3.1 LA STORIA DI MARONESE S.R.L.

Per fornire un'evidenza concreta ed attuale in base a quanto rilevato nei precedenti capitoli, si è scelto di trattare l'azienda italiana del mobile Maronese International s.r.l., per cercare di costruirne un meta modello il più rispondente possibile al reale ed inquadrarne così il posizionamento competitivo rispetto al settore di riferimento. Nata dalla fusione delle due aziende Maronese e ACF International negli anni del dopoguerra, l'azienda rappresenta un punto di riferimento ormai costante nel settore mobiliario italiano che, con la sua storia, ha seguito e in parte ricalcato anche la storia della nazione. Infatti il mobilificio Maronese è stato fondato proprio negli anni successivi alla prima guerra mondiale, caratterizzati da una diffusa floridezza economica, dai fratelli Giovanni e Iginio Polesello, insieme ai due amici nonché soci, Angelo e Bruno, a Brugnera, cittadina situata all'interno del triangolo industriale delimitato da Padova, Vicenza e Treviso. Inizialmente, investendo un capitale di circa due milioni di lire, la piccola azienda compie i primi passi nel mercato industriale, ancora però caratterizzato in prevalenza negli anni '60 da manodopera contadina, non riuscendo pertanto a concretizzare quell'ideale di innovazione e modernità, da sempre aspirazione dei suoi fondatori. Peraltro Giovanni, Bruno, Angelo e Iginio non lavoravano nel settore dell'arredo in prima persona ma, occupandosi di trasporti, avevano così avuto l'opportunità di intuirne le ampie potenzialità commerciali, iniziando a tessere la loro rete di clienti. Dal trasporto e dal commercio, il passo verso la produzione è stato breve e nel 1966 l'azienda Maronese ha fatto il suo debutto ufficiale nel mercato del mobile, partecipando già l'anno successivo al Salone del Mobile italiano a Milano. Nonostante la fortissima concorrenza dell'epoca, estremamente radicata nel territorio nazionale, grazie però all'alta qualità della materia prima e alla minuziosa cura di ogni dettaglio, l'azienda non tarda ad affermarsi ed a crescere vertiginosamente, tanto da aver bisogno, già nel 1968, di ampliare la sua dimensione occupazionale. Nel frattempo, affacciandosi agli anni '70, il mercato in generale, ed in particolare anche quello del mobile, inizia a trasformarsi, affiancando alla necessità di funzionalità, l'aspetto estetico e così l'azienda, sempre più attenta alle nuove tendenze, produce il primo modello componibile in

palissandro⁶⁴ con profili in acciaio inossidabile, dal nome Falco: il successo è immediato e addirittura i rivenditori, prima scettici, devono ricredersi. Pertanto, potendo contare su una certa stabilità nel mercato nazionale, l'azienda Maronese decide di aprirsi anche al mercato estero, partecipando, a metà degli anni 70, alla Fiera del mobile di Parigi, muovendo i primi passi in quello che sarebbe poi diventato il suo primo mercato estero di riferimento. Il successo nella nuova fetta di mercato conquistata, porta ad un'ulteriore ampliamento dell'azienda che pertanto investe in macchinari all'avanguardia⁶⁵, di provenienza tedesca, modificando così il processo produttivo, sempre più improntato all'efficienza, alla precisione ed alla velocità: è allora che si compie il passaggio definitivo dalla iniziale azienda di artigianato a quella industriale, che conserva però la sua essenza artigianale. La produzione continua, adeguandosi anche al gusto estero come dimostra il design ed anche il nome dei modelli Valdi, Versailles e Bordeaux. Poi gli ormai imprenditori dell'industria del mobile, fondano l'azienda ARREX, specializzata nella produzione di cucine in legno, affiancata poi dal 1976 nella produzione da Astra. ARREX invece nasce nel 1973 dal comune progetto di Giovanni e Iginio Polesello e di Alberto Maronese che, per la prima volta, al contrario di quanto allora offriva il mercato, decisero di produrre le ante delle cucine in legno massiccio invece che in laminato. Infine nel 1982 viene fondata anche Tempor per la produzione specializzata di camere da letto. Nello stesso modo in cui si allarga la dimensione occupazionale e produttiva di Maronese, crescono anche altre aziende nel mercato del mobile italiano, in contemporanea ai diversi antagonisti stranieri: perciò per cercare di razionalizzare al massimo la produzione, mantenendo ampi margini di guadagno, i fratelli Polesello decidono di fondare nel 1984 il gruppo ATMA, riunendo le 5 imprese, fino a questo momento distinte, in un unico nucleo. Tale forte scelta strategica non consiste però nella privazione identitaria delle precedenti realtà: queste infatti mantengono ciascuna la propria individualità, potendo contare sulla condivisione orizzontale di abilità, competenza e risorse. In particolare è attraverso il coordinamento nell'acquisto delle materie prime, le operazioni di *cross-selling*⁶⁶ e di ricerca e sviluppo che deriva il vantaggio economico tratto da questa decisione. Riprende allora la parabola ascendente del gruppo, con l'apertura a nuovi mercati esteri come l'Arabia Saudita, il Medio Oriente ed anche la Germania, consentita sempre dall'impiego delle ultime tecnologie e dall'attenzione alla massima qualità dei prodotti:

⁶⁴ Tipologia pregiata di legno, proveniente dall'India.

⁶⁵ Basilico. P, Buffett. W, Graham. B, Katerinov. I, *L'investitore intelligente.*, Hoepli, 2020.

⁶⁶ Pratica strategica di vendita che consiste nel proporre alla clientela fidelizzata un prodotto o servizio complementare, rispetto a quello/i già acquistati.

nel 1995 l'azienda Maronese ottiene addirittura circa più del 18,6% dei guadagni in *export*⁶⁷. Poi, circa 10 anni dopo, nasce *ACF Internation*, polo produttivo dell'azienda, destinato alla produzione dei semilavorati di alcuni modelli: nel 2008 però è oggetto di una radicale trasformazione divenendo un nuovo *brand* del gruppo, la cui conduzione è affidata ad Edi Polesello, figlio di Iginio. Anche questa azione si inserisce in un preciso progetto strategico, basato su approfondite analisi di mercato, finalizzate a colmare la distanza rilevata tra l'azienda Maronese e il settore italiano di riferimento, tralasciato a beneficio della gestione di quello estero. Così questa nuova impresa assume il compito di recuperare quella fetta di mercato persa, confezionando prodotti in linea con le tendenze nazionali, verso un'estetica minimale e una semplicità compositiva, perfettamente coerenti con la funzionalità e la versatilità da sempre segno distintivo dell'offerta del gruppo. Infine nel 2014 si verifica un altro grande cambiamento dell'impresa con la fusione del gruppo ATMA e della AFC International, dando vita al nuovo marchio MaroneseAFC. Con questa scelta infatti si cerca di concretizzare sia la volontà di creare un nuovo progetto, simbolo di una idea originale di arredamento, razionalizzando i modelli classici e quelli più all'avanguardia ed integrando la produzione delle rispettive realtà, sia, con la direzione di Edi Polesello, si profila la necessità di corrispondere al cambio generazionale in ambito manageriale un'altrettanto nuova struttura: anche in questo caso sono i rappresentanti, del passato con Iginio Polesello, storico proprietario dell'azienda, e del presente con Edi, suo figlio e nuovo amministratore delegato, a fondersi per dare vita ad esiti inaspettati. Ed è proprio coerentemente con questi ultimi che l'azienda si propone ora di presentarsi al mercato, dotandosi di un nuovo posizionamento competitivo, stavolta incorporando anche il mercato italiano.

3.2 LA TRASFORMAZIONE DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELL'AZIENDA.

Fondata alla fine degli anni '60 del secolo scorso, l'azienda Maronese s.r.l, pienamente coinvolta nei cambiamenti economico-culturali dell'epoca, ha fortemente risentito dell'influenza della seconda rivoluzione industriale in Italia e del forte sviluppo economico del paese in quegli anni: con la diffusione di nuovi metodi produttivi, concretizzati poi nell'ideazione di tecnologie e macchinari sempre più efficienti, in concomitanza con la nascita

⁶⁷ Diminutivo inglese per il termine esportazione.

prima e l'evoluzione poi della globalizzazione, il modello di produzione impiegato era basato sulla teoria taylorista della produzione in serie⁶⁸. Così fino al primo decennio circa degli anni 2000, tutte le aziende del gruppo ATMA hanno applicato i principi del "*make to stock*"⁶⁹: la produzione prevedeva pertanto grandi quantità di articoli, finiti e non, prodotti in serie e pronti per la spedizione, con l'evidente beneficio di disporre nell'immediato della completa serie dei prodotti offerti. D'altra parte però, faceva da controaltare l'ingente presenza di capitale monetario immobilizzato, ancora da vendere, e la ristretta flessibilità sul mercato. Infatti, qualora il prodotto non fosse stato più venduto, con conseguente ritiro dal mercato, l'impresa avrebbe incassato una notevole perdita economica con una ingente quantità già stoccata da smaltire. L'ipotetico pericolo divenne realtà nel 2007, in occasione di un grande incendio dei magazzini che causò la distruzione di tutto il materiale prodotto, costringendo Maronese a reinvestire un'enorme capitale per ricostruirli e produrre nuovamente tutta la serie distrutta. Tuttavia la crisi fu solo passeggera, grazie alle solide fondamenta dell'impresa, che però da quel momento decise di cambiare modello di produzione, passando al *Make to Order*⁷⁰. Coerentemente con la nuova conduzione manageriale, rappresentata da Edi Polesello, l'impresa si rinnova, incentrando la produzione sulla personalizzazione dell'offerta in base alla specifica esigenza del cliente: come evidenziato dai dati demografici, raccolti per la stesura di fondamentali rapporti di ricerca su cui basare la nuova struttura strategica, il consumatore finale tipo della MaroneseACF è un individuo di età compresa tra i 45 e i 54 anni con una prevalenza di clienti femminili. Ed è proprio su questo *target* di clientela che viene completamente ristrutturato il reparto tecnologico produttivo, ambendo a rendere continuo il flusso di evasione degli ordini. Così tutte le fasi della filiera produttiva vengono strettamente interrelate e connesse attraverso l'automazione dei processi e l'utilizzo di sistemi informatici adeguati. Nello specifico, il riposizionamento commerciale viene realizzato attraverso una nuova selezione dei clienti, sempre partendo dal *target* di riferimento individuato, a cui viene adeguata la scelta di agenti per la costruzione di una rete profonda e diversificata sia all'interno del territorio italiano che all'estero. Allo stesso modo, per implementare la già nuova produzione personalizzata, si introduce l'utilizzo del software 3CAD Evolution, configuratore grafico all'avanguardia che

⁶⁸ Teoria economica, estremamente diffusa tra la fine del XIX e gli inizi del XX secolo, basata su criteri ripetitivi, parcellari e standardizzati per la produzione di grandi quantità di prodotti tra loro uguali ed uniformi.

⁶⁹ Approccio strategico produttivo secondo il quale le materie prime ed i componenti dei beni da produrre, sono anticipatamente assemblati dall'azienda, indipendentemente dagli ordini ricevuti.

⁷⁰ Approccio strategico produttivo secondo il quale il prodotto finale è realizzato da un'impresa solo dopo aver ricevuto l'ordine dal cliente, garantendone una maggiore personalizzazione.

permette così una gestione organica degli ordini. Dal reparto commerciale questi ultimi vengono trasmessi al reparto gestionale e poi direttamente alle macchine produttive: la versione LITE invece viene fornita alla clientela che, in questo modo, diventa in grado di configurare in autonomia il proprio ordine, partecipando in modo attivo alla *supply chain*. Chiaramente anche il reparto produttivo prevede l'impiego di nuovi macchinari tra cui la sezionatrice angolare, dotata di un *software* di *nesting*⁷¹, in grado di ottimizzare gli schemi di taglio, riducendo così al minimo gli scarti, e un programma di scarico che automatizza la gestione dei semilavorati da questa creati. Inoltre, secondo il modello dell'integrazione verticale, proprio la produzione dei semilavorati provenienti da aziende esterne viene internalizzata, mediante l'acquisto di fogli di truciolare o MDF: questo permette una razionalizzazione consistente delle tempistiche e una maggiore possibilità di gestione del processo produttivo nel complesso. Ancora, nel 2017 viene progettato un nuovo reparto, chiamato Lotto1 proprio con la finalità di produrre i semilavorati attraverso l'utilizzo di barre di pannelli: queste vengono portate ad una bordatrice e successivamente stoccate in magazzino per essere poi reintegrate nella filiera produttiva.

3.3 IL MODELLO DI *BUSINESS* DI MARONESE S.R.L.

Rispettando la raccolta dati, intrapresa per la costruzione delle diverse categorie dei modelli di *business* rilevati nel mercato mobiliario italiano, relativamente alle piccole e medie aziende, è possibile riuscire ad inquadrare allo stesso modo anche l'azienda MaroneseACF s.r.l., a fronte dei numerosissimi cambiamenti attuati verso un'evoluzione sempre più dinamica della sua realtà economica. Pertanto, riprendendo le variabili già osservate ed ampliandole secondo la teoria del *business model canvas*, è possibile identificare l'azione di mercato del gruppo Maronese: partendo dalla dimensione del coordinamento del canale distributivo, l'azienda dimostra una quasi totale assenza della forma propria al dettaglio, non avendo alcun contatto con il cliente finale bensì appoggiandosi in questo esclusivamente su rivenditori terzisti. La percentuale di questi rappresenta infatti il 100 % del canale distributivo, all'interno articolata dal 99%, costituito dalla vendita al dettaglio mentre il restante 1 % dalla vendita all'ingrosso e dalla Grande distribuzione organizzata. Tuttavia a dispetto di queste informazioni è necessario sottolineare che, in relazione al fatturato complessivo dell'anno 2023, circa il 68% è

⁷¹ Processo sistematico che consente di posizionare in modo efficiente più forme in un'area di superficie specificata.

rappresentato dalla vendita al dettaglio mentre il 24% dalla vendita all'ingrosso ed infine l'8 % dalla GDO: dunque nonostante le ultime due modalità produttive non rappresentino l'interesse primario del gruppo, comunque si rivelano particolarmente incidenti sulla totalità della redditività, a conferma proprio della flessibilità come carattere distintivo dell'azienda, in grado di soddisfare le esigenze di una clientela estremamente diversificata. Pertanto la struttura commerciale dell'azienda si dimostra estremamente vasta e radicata nel territorio, per via della presenza sia sul territorio nazionale che internazionale di numerosissimi agenti ed ambasciatori del *brand*. Al contrario, la percentuale riferibile alla modalità produttiva in conto proprio si presenta molto alta, coerentemente con la creazione e l'implementazione di nuove aree produttive e l'ammodernamento costante delle tecnologie impiegate per rendere sempre più onnicomprensiva la capacità di autonomia dell'impresa. Infatti delle 52 fasi che costituiscono la loro filiera produttiva, soltanto 11 a fronte delle restanti 41 sono esternalizzate: tra queste figurano l'imbottitura, la serigrafia, la laccatura lucida ed ancora il confezionamento di componenti ferramentistiche. L'*outsourcing* di queste attività dipende dall'assenza di macchinari e di competenze specialistiche, a cui però si cerca di rimediare attraverso la creazione di quei reticoli distrettuali, già evidenziata dall'analisi generale del settore, e peculiarità della realtà italiana. Pertanto, si innesta un rapporto di reciproca collaborazione tra le imprese della stessa area, con particolare riferimento alla dimensione locale regionale, creando e distribuendo benefici economici complessivi: aziende geograficamente vicine e specializzate in attività differenti, integrano così la loro produzione, abbattendo i costi ed ottimizzando le tempistiche. Dunque l'84 % di attività svolte in conto proprio riguarda soprattutto la lavorazione del legno, in cui Maronese si riconferma un assoluto colosso. Inoltre è doveroso sottolineare che l'area del *management* sia estera che italiana sono tutte direttamente controllate dall'amministratore delegato, mentre gli agenti ai vari reparti commerciali di riferimento, che a loro volta rendono conto direttamente all'area del *management*. Inoltre, per quanto riguarda il grado di dipendenza da un unico committente, anche in questo caso la variabile si presenta quasi nulla: alcune sue forme, seppur dimidiate, sono osservabili soltanto nella vendita all'ingrosso, qualora un unico cliente chieda prodotti su misura. Per quanto concerne invece il grado di apertura internazionale è stata individuata una percentuale di circa il 28%, dunque un valore estremamente rilevante dovuto principalmente alla vendita all'ingrosso e alla presenza radicata di agenti in tutto il mondo. Anche questo dato rappresenta una riconferma del percorso storico ed evolutivo dell'azienda, concentrata prettamente sui mercati esteri, ancor più di quello nazionale. Ancora, facendo riferimento alla specializzazione del portafoglio prodotti, è indicata dall'indice di Herfindhal, di cui si è fornita

una spiegazione approfondita nel precedente paragrafo: in questo caso l'indice è stato calcolato in base ai ricavi generati dalle tre macrocategorie dei prodotti venduti ovvero il mobilio della zona notte, quello della zona giorno ed i complementi. Pertanto è risultato un indice dello 0,42 % di competitività media. Analizzando invece la variabile pertinente ai servizi accessori offerti, è stato riscontrato un valore del 25% circa delle vendite derivate dalla produzione su misura, ad esclusione della produzione all'ingrosso, dimostrando pertanto un valore elevato, ulteriore evidenza della personalizzazione -e dunque della flessibilità- della produzione aziendale, in grado di soddisfare una clientela estremamente diversificata, mentre per le vendite derivanti dai servizi di trasporto, anche questa attività si presenta integrata all'interno della filiera seppur con una percentuale soltanto del 5%: la merce è infatti distribuita ai negozi attraverso la sovrintendenza del reparto logistico, che si occupa della distribuzione settimanale. Le zone del Friuli Venezia Giulia o le aree a questo limitrofe sono servite direttamente dall'azienda Maronese, altrimenti esclusa la suddivisione delle merci nei camion, effettuata internamente, in questo caso l'impresa conta su forme di terzismo. Infine considerando la variabile della presenza di marchi produttivi, l'azienda impiega al 95% il marchio Maronese, affidandosi ad attività terziste soltanto per la produzione componentistica.

CONCLUSIONI.

A seguito, prima dell'esposizione teorica dello strumento del *business model*, poi del suo originale impiego per l'analisi del settore mobiliario del mercato italiano, è stato possibile costruire, in base a variabili predefinite, il modello di *business* dell'azienda Maronese s.r.l per circoscriverne e comprenderne il posizionamento competitivo all'interno dell'ambito di riferimento. A fronte della letteratura scientifica fino a questo momento sviluppata sull'argomento, per prima cosa è stato possibile accertare l'efficienza e la funzionalità della costruzione di un meta-modello, al fine di definire ed orientare con precisione l'azione aziendale nell'attuale contesto ipercompetitivo del mercato. Infatti l'ultima evoluzione sia del macrocontesto economico globale, sia del microcontesto delle economie nazionali, ha approntato la necessità per le imprese di ricercare nuove modalità per riuscire a conseguire un vantaggio competitivo, in base ad altrettanto nuove concezioni e dimensioni: così è stato anche possibile spiegare la recentissima diffusione del *business model* e il bisogno di delinearne uno, schematizzando i fattori focali di forza e di debolezza di qualunque realtà aziendale, confrontandoli poi con il mercato di riferimento al fine di individuarne il migliore meta-modello, massimamente performante in relazione alle sue peculiarità. A partire da queste considerazioni, è stata poi condotta un'approfondita indagine del settore mobiliario italiano, osservando le piccole e medio imprese -con reddito annuo inferiore a sette milioni di euro-, e i loro modelli di *business*, vagliati sempre mediante l'inderogabile filtro della peculiare struttura economico-culturale italiana. In questo modo sono state individuate le aree maggiormente attive in Italia per la produzione d'arredo e la struttura del mercato nazionale, con la quale ogni azienda è costretta ad interfacciarsi e soprattutto nella quale deve essere in grado di orientarsi, sfruttandone a proprio vantaggio le caratteristiche. Pertanto, dopo aver seguito il medesimo percorso, osservato nel secondo capitolo per le aziende italiane, è stato infine edificato il modello di *business* della azienda Maronese s.r.l. per esserne in grado di indicarne e descriverne le relazioni con il mercato ed il successo competitivo, nel corso della storia e dei cambiamenti della nazione italiana, senza mai dimenticare anche la prospettiva internazionale. Prima di tutto è doveroso sottolineare la geolocalizzazione dell'azienda, appartenente all'area Alto Livenza, evidenziata come massimamente dinamica per la produzione di mobilio in Italia, ed in cui sono stati rilevati i modelli di *business* maggiormente competitivi ed adatti: infatti coerentemente con quanto è stato in precedenza rilevato, l'azienda Maronese s.r.l. presenta una ridotta externalizzazione delle fasi del ciclo produttivo, avendone ricondotto all'interno il maggior numero possibile ed avendo affidato ad aziende esterne, ma sempre della stessa area geografica,

solo poche mansioni secondarie. Così è del tutto confermato il successo della struttura reticolare dei distretti industriali italiani, i quali permettono di istituire diversi benefici in termini di costo e trasporto, per le realtà aziendali limitrofe, aumentando il margine di guadagno ed abbassando quello di spesa per tutti gli attori. Pertanto appare evidente che, combinando queste informazioni per la costruzione del più articolato *business model canvas*, le *key activities* dell'azienda corrispondano proprio a tutti i processi ricondotti all'interno della struttura produttiva della stessa, con evidente aumento della qualità e riduzione delle spese e delle tempistiche per la transazione dei prodotti semilavorati, potendo peraltro estendere un controllo sempre più incisivo sull'intero processo della filiera. Chiaramente, per queste attività si verifica una sovrapposizione con la componente del modello relativa alla struttura dei costi, che consente però di enfatizzare l'interrelazione necessaria ed ontologicamente giustificata dei fattori compositivi del meta-modello: infatti l'internalizzazione di tali fasi della produzione permette maggiori margini di guadagno e congiuntamente un abbattimento dei prezzi rispetto ad altre aziende, guadagnando così un ulteriore vantaggio competitivo. Pertanto, date tali considerazioni, l'*insourcing* deve anche essere annoverata tra le attività che permettono di aumentare la *value proposition* dell'azienda e dei prodotti da questa offerti, aumentandone la qualità e contraendone i prezzi di mercato. La componente dei flussi di ricavi però dipende anche dagli altri due elementi fondamentali dei prezzi e delle modalità di pagamento. Per quanto concerne i primi, è necessario operare una distinzione tra prezzi fissi, risultato delle caratteristiche intrinseche del prodotto offerto, del *target* di clientela e del volume commerciale e prezzi dinamici che invece subiscono fluttuazioni a seconda delle trattative e degli accordi tra il fornitore e il consumatore, dell'andamento generale del mercato e della gestione della redditività. Nello specifico, l'azienda Maronese s.r.l. presenta prezzi fissi, riportati su listini uguali per tutti i clienti. Tuttavia è possibile riscontrare una limitata dinamicità degli stessi, concretizzata attraverso l'applicazione di maggiori scontistiche, riservate però ai clienti con più alti volumi di acquisto. Per quanto concerne invece le modalità di pagamento, queste non influiscono in nessun modo sul prezzo dei prodotti, non essendo previsto alcun incentivo per la scelta di una in particolare. I pagamenti avvengono possono essere effettuati mediante ricevuta bancaria a 30 giorni dalla fatturazione mentre solo per i clienti con *rating* negativo è previsto il pagamento anticipato al momento dell'ordine. Nel caso di vendita di prodotti, destinati ad essere esposti presso i negozianti, è possibile concordare pagamenti rateali. Anche su questa componente, sempre a fronte della relazione di interdipendenza già rivelata, hanno però impatto alcuni servizi, contemporaneamente in grado di generare valore per la clientela e dunque di appartenere congiuntamente ad un'altra componente del modello -la *value*

proposition:- ad esempio l'offerta della versione LITE del programma 3CAD ai clienti, previo pagamento per ottenerne la licenza, si dimostra chiaramente attinente anche all'ambito strategico del *marketing* aziendale, riuscendo ad aumentarne i ricavi e ad offrire una proposta originale e coinvolgente per la clientela. Altri elementi per la creazione della *value proposition* aziendale sono identificabili nei materiali di pregio impiegati e nelle rifiniture realizzate e soprattutto nelle numerose possibilità di personalizzazione del prodotto: la vastissima gamma di prodotti offerta e la possibilità di personalizzarli, cercando così di soddisfare le richieste della clientela, modificandone le condizioni di serie, qualora sia necessario con i "fuori misura"; l'implementazione strategico-produttiva della *pull supply chain* con l'attivazione dell'intero processo di produzione a partire dall'ordine del cliente, possibile per la presenza di macchinari tecnologicamente avanzati e di un reparto esclusivamente dedicato personalizzazioni. Anche in questo caso, i fattori qui menzionati ricoprono un duplice ruolo, presentandosi essenziali anche in quanto *key resources* -risorse chiave per sostenere una valida proposta di valore-: tra questi occupa un posto preminente l'impianto produttivo dell'azienda con il continuo rinnovamento tecnologico dei suoi macchinari, a partire dall'introduzione di un nuovo pantografo per la personalizzazione addirittura dei semilavorati; poi attraverso la produzione di bancali di cartone su misura per sostituire il forno a film plastico termoretraibile nell'ottica del rispetto per l'ambiente; ancora l'introduzione di due linee di imballaggio, totalmente automatizzate attraverso la lettura di codici distintivi ed infine l'acquisto di programmi tecnologici di ultima generazione per implementare massimamente l'efficienza dei macchinari. Pertanto come già aveva mostrato l'analisi del settore mobiliario italiano nel secondo capitolo l'innovazione tecnologica rappresenta in effetti il principale veicolo per la creazione e il vantaggio competitivo a lungo termine. Infine per quanto riguarda il segmento dei consumatori individuato, come già chiarito, questo comprende soprattutto individui femminili di età tra i 45 ed i 54 anni, elemento che influenza in modo importante anche il design ricercato dall'azienda ed i prezzi proposti dalla stessa. Pertanto attraverso la costruzione del *canvas business model* dell'azienda Maronese s.r.l. è stato possibile sia inquadrarne il posizionamento competitivo, indagandone gli specifici aspetti di forza, attraverso il cambiamento e la trasformazione che ha interessato l'impresa nel corso della sua vita, sia evidenziare le principali caratteristiche del modello stesso e la sua funzionalità, cogliendone la reciproca interdipendenza, non solo a livello teorico bensì anche concreto, corrispondendo le sue componenti ad i principali aspetti dell'impresa, che necessariamente devono essere oggetto di costante attenzione e controllo.

BIBLIOGRAFIA.

Abrate. G, Clementina. B, Erbetta. F, Manozzi. A, Fraquelli. G, *Economia e Gestione delle imprese.*, Wolters Kluwer, 2023.

Antoldi. F, *Piccole imprese e distretti industriali: politiche per lo sviluppo in Italia e America Latina.*, il Mulino, Bologna.

Banca Intesa, *Il distretto del mobile della Brianza.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

Banca Intesa, *Il distretto del mobile del Livenza e del Quartiere di Piave.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

Banca Intesa, *Il distretto del mobile di Pesaro.*, Servizio studi e ricerche Banca Intesa, Milano.

Basilico. P, Buffett. W, Graham. B, Katerinov. I, *L'investitore intelligente.*, Hoepli, 2020.

Besanko. D, Dranove. D, Shanley. M, Schaefer. S, *Economics of Strategy.*, Wiley Custom, 2017.

Boyer. R, *Fordismo e Postfordismo.*, Università Bocconi Editore, 2007.

Bubbio. A, Rullani. E, *Reti di impresa: alla ricerca di nuovi fonti di vantaggio competitivo.*, Ipsoa, 2012.

Canesi. M, *Il postfordismo: dalle radici alle soluzioni: l'esempio paradigmatico della struttura produttiva lombarda.*, Franco Angeli, 2000.

Cantù. C, Paiola. M, Rullani. E, *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi.*, Franco Angeli, 2012.

Casavola. E, Granchi. G, Natale. F, *Misurare e ridurre i costi. Dalle startup alle imprese già avviate.*, Franco Angeli, 2022.

Csik. M, Frankenberger. K, Grassmann. O, Pezzoli. R, Sala. V, *Business Model Navigator.*, Guerini Next, 2019.

Corò. G, Micelli. S, *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana*, in Barbato A., Luo H.B. (a cura di) *I distretti industriali nello scenario della globalizzazione. Italia e Cina a confronto*. UniCredit: Roma.

Dagnino. G. B, Mocciaro Li Destri. A, *Lo sviluppo dell'impresa resource-based fra appropriazione e creazione di valore, Economia e politica industriale*, Fascicolo 117, Franco Angeli, 2003.

Daft. L. R, Nocamulli. R. C, *Organizzazione aziendale.*, Maggioli Editore, 2021.

Danese. P, Romano. P, *Supply chain management. La gestione dei processi di fornitura, produzione e distribuzione.*, McGrawHill, 2023.

Di Paola. N, Vona. R, *Management della produzione e della logistica.*, Wolters Kluwer, 2021.

Donna. G, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa.*, Carocci editore, 1999.

Frey. M, Gusmerotti. M. N, Iraldo. F, *Management dell'economia circolare. Principi, drivers, modelli di business e misurazione.*, FrancoAngeli, 2020.

Mankiw. G. N, Taylor. P. M, Merelli. M, RIELA. S, *Principi di economia.*, Zanichelli, 2022.

Mazzola. P, *Il piano industriale: progettare e comunicare le strategie d'impresa.*, Egea, 2013.

Mullins. J, Komisar. R, *Getting to Plan B: Breaking through to a better business model.*, 2009.

Ninni. A, *Dimensioni e crescita dell'industria manifatturiera italiana.*, FrancoAngeli edizioni, Milano.

Osterwalder. A, Pigneur. Y, Selvaggio. A, *Creare modelli di business. Un manuale efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.*, Edizioni FAG Milano, 2012.

Pastore. P, Ricciardi. A, *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi.*, Franco Angeli, 2010.

Ruggeri. P, *Il nuovo capitale. Intellettuale, intangibile, indispensabile.*, Engage, 2013.

Università degli Studi di Torino, *Modelli di business e forme organizzative.*, McGraw-Hill Education, 2024.

Prima si sceglie di brillare, prima si vedranno attorno a
sé tutti coloro che, attratti dal riflesso di quella luce,
desiderano esserne parte.

Poi, giunge il tempo in cui quella luce si affievolisce, e
solo allora si distingue chi ha davvero valore;
chi resta accanto nel buio, nelle insicurezze,
riconoscendo il tuo più autentico essere.

Mantieni sempre la forza di attenuare il tuo splendore,
consapevole che la tua vera essenza appartiene solo a
coloro che ne sono degni.

Rifiuta ciò che è superfluo,
circondandoti soltanto di ciò che è essenziale e
prezioso.

Grazie alla mia Famiglia, che mi ha trasmesso la forza e
il calore della sua luce;
ai miei Nonni, che con saggezza hanno illuminato il mio
percorso;
e a Me Stesso, per aver saputo custodire e ed alimentare
quella luce,
facendola brillare per illuminare il mio cammino.

