

Umberto Panniello
Antonio Messeni Petruzzelli
Ilaria Mancuso

Trasformazione digitale e nuovi modelli di business per l'edilizia

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Umberto Panniello
Antonio Messeni Petruzzelli
Ilaria Mancuso

**Trasformazione digitale
e nuovi modelli
di business per l'edilizia**

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. Introduzione	pag.	7
2. Business Model e Digital Transformation	»	9
1. Il Business Model e il Business Model Canvas	»	9
2. Innovare i modelli di business: la Business Model Innovation	»	12
3. La Digital Transformation	»	18
4. Business Model Innovation e Digital Transformation	»	22
3. Digital Transformation nel settore edilizio e modelli di business innovativi	»	27
1. Digital Transformation nel settore edilizio	»	27
2. Modelli di business innovativi per l'edilizia	»	30
2.1. Modelli di business per la progettazione	»	31
2.2. Modelli di business per l'esecuzione dei lavori	»	40
2.3. Modelli di business per materiali innovativi e applicazioni	»	42
2.4. Modelli di business per i processi di supporto	»	47
4. Analisi di integrazione dei modelli di business innovativi in realtà aziendali esistenti	»	61
1. Clusterizzazione di modelli di business per la progettazione	»	64
2. Clusterizzazione di modelli di business per l'esecuzione dei lavori	»	88
3. Clusterizzazione di modelli di business per materiali innovativi ed applicazioni	»	97
4. Clusterizzazione di modelli di business per processi di supporto	»	112
Conclusioni	»	149
Bibliografia e sitografia	»	151

1. INTRODUZIONE

L'interazione di diversi fattori quali la moltiplicazione e l'affinamento di tecnologie innovative, la crescita di mercati emergenti ed una costante evoluzione dei processi di globalizzazione, ha determinato un forte aumento di interesse verso i nuovi modelli di business. In ambito accademico, infatti, i papers e le pubblicazioni sul tema della business model innovation (BMI) si sono quasi triplicati negli ultimi dieci anni, segno della grande importanza che i processi di innovazione rivestono per i ricercatori e gli studiosi. Anche all'interno delle imprese e delle organizzazioni si è registrato un maggiore coinvolgimento in termini di definizione di nuove strategie di innovazione. Ciò è dettato soprattutto dalla consapevolezza che il fenomeno pervasivo della digital transformation può costituire una grande opportunità per creare nuove forme di business e modelli innovativi. Infatti, gli strumenti della trasformazione digitale, se adottati in maniera consapevole e adeguata rispetto alle reali esigenze aziendali, possono produrre un cambiamento in grado di rafforzare la competitività e favorire lo sviluppo di strategie di BMI efficaci.

In questo scenario, il presente lavoro ha l'obiettivo di fornire un quadro completo sui concetti di digital transformation e business model innovation applicati ad un settore specifico, ovvero quello dell'edilizia. Tale scelta è dettata dal fatto che il settore delle costruzioni sta vivendo una fase di forte contraddizione caratterizzata, da un lato, da una importante spinta innovativa e, da un altro, dalla presenza di un robusto legame con tecnologie, competenze e routine aziendali significativamente radicate e di difficile aggiornamento. In un settore come quello delle costruzioni, che fornisce un grande contributo all'economia

nazionale ma che presenta forti difficoltà ad adottare nuove tecnologie, rintracciare la giusta strategia di innovazione può fare la differenza, soprattutto a valle della situazione pandemica attuale, che ha imposto un'accelerazione al cambiamento verso il digitale.

Forti di questa convinzione, abbiamo deciso di racchiudere in questo libro quelle che riteniamo essere le tecnologie che in campo edilizio possano far ripensare alle strategie tradizionali in una nuova chiave digitale. Alcune delle tecnologie alla base dei modelli di business innovativi che proponiamo sono già permeate negli scenari di grandi imprese di costruzioni, mentre altre, sviluppatasi in settori differenti da quello delle costruzioni, si stanno affacciando con risultati eccezionali anche nei cantieri.

Prima di presentare le novità tecnologiche e i nuovi modelli di business in edilizia, offriremo un primo inquadramento del concetto di business model per la creazione del valore e del concetto di business model innovation per il miglioramento della performance aziendale e per il conseguimento del giusto vantaggio competitivo. A valle di ciò, indagheremo il legame esistente tra la BMI e la digital transformation, evidenziando i vantaggi e gli impatti sulle imprese e fornendo un'analisi globale circa i trend e le iniziative intraprese nell'ambito edilizio. Infine, dopo aver presentato i modelli di business più innovativi applicabili dalle imprese del settore dell'edilizia, offriremo una classificazione degli stessi in funzione della loro possibile integrazione nelle realtà aziendali esistenti. I risultati emersi dalla nostra analisi si propongono di individuare le tecnologie e le strategie di innovazione capaci di ottimizzare le attività svolte attualmente dalle imprese edili e di superare le criticità presenti nella maggior parte dei cantieri e degli uffici.

In questo modo ci auguriamo di aiutare o ispirare sia le nuove imprese che inseguono una strategia vincente per penetrare il mercato sia le aziende da tempo consolidate in cerca di idee per rilanciarsi con nuove offerte.

2. BUSINESS MODEL E DIGITAL TRANSFORMATION

1. Il Business Model e il Business Model Canvas

Un modello di business descrive la logica con cui un'azienda genera, trasferisce e ottiene valore. Si tratta di uno strumento concettuale che consente di esprimere la logica di business di una specifica azienda, evidenziando il valore che essa offre a uno o più segmenti di clienti, la sua architettura e la sua rete di partner, e infine l'insieme delle relazioni con cui genera flussi di entrate redditizie.

Diversi studiosi si sono interessati al tema dei business models (BM), formulando differenti prospettive attraverso cui intendere tale concetto. In particolare, ai fini della seguente trattazione, risultano degne di attenzione le considerazioni di autori quali Amit e Zott¹ e Demil e Lecocq², che hanno strutturato due approcci differenti al concetto di business model.

Il primo approccio, definito “statico”, intende il business model di un'impresa come l'insieme delle attività che essa svolge, la cui interazione e i cui meccanismi di funzionamento consentono di creare e distribuire valore per gli attori coinvolti nel modello. Quest'approccio, fornendo ai manager una visione globale e analitica delle singole attività, consente di studiare la relazione tra il business model e la performance dell'impresa poiché rende evidenti gli impatti di ogni modifica sulle attività che costituiscono il business model.

¹ Zott C., Amit R. (2010).

² Demil B., Lecocq X. (2010).

Il secondo approccio, definito “dinamico”, si interessa dell’analisi circa l’evoluzione che il business model può subire nel tempo. Questa prospettiva viene definita anche trasformazionale, poiché attribuisce al modello di business la funzione di apportare cambiamento e innovazione, sia nell’organizzazione che nel modello stesso. Il punto centrale di quest’approccio è quindi semplificare il modo in cui i manager affrontano l’evoluzione del modello di business nel corso del tempo.

Risulta fondamentale tenere bene a mente entrambe le prospettive, per poter esaminare minuziosamente il modello di business con l’approccio statico e per poterne mantenere l’efficacia considerando le azioni ed i cambiamenti dello stesso nel corso del tempo. Tali cambiamenti possono esprimersi in termini di variazioni strutturali nei costi e/o ricavi, mutamenti ambientali o instabilità esterne (come ad esempio l’entrata nel mercato di nuovi competitors) e modifiche relative a fattori interni (come ad esempio le decisioni dei manager).

Chiarite le due visioni con cui è possibile approcciarsi al concetto di business model, è necessario definire come è possibile schematizzarlo, in modo da poterne apprezzare concretamente l’efficacia.

Una delle più popolari rappresentazioni del BM è il Business Model Canvas (Figura 1), uno schema a nove elementi che descrive e analizza le caratteristiche di un modello di business in una sola immagine. Inoltre, il BMC si configura come uno strumento strategico, capace di aiutare a mappare, progettare ed inventare nuovi modelli di business. La forza del Business Model Canvas consiste nella possibilità di utilizzo sia da imprenditori di startup che da dirigenti di una big company. Infatti, il canvas favorisce la comprensione, la discussione e l’analisi del business, grazie sua alla semplicità e immediatezza, facilitando l’elaborazione di business alternativi e la condivisione anche con chi non ha competenze strategiche. In particolare, l’impiego di questo strumento è tanto semplice quanto accattivante: ad accompagnare il canvas stampato su un foglio di grandi dimensioni, ci sono sempre post-it e pennarelli colorati, che facilitano il lavoro di gruppo e la creatività. L’utilizzo di questi elementi nel processo di mappatura, infatti, semplifica la costruzione di diverse ipotesi, aiuta a comprendere più facilmente come poterle testare sul mercato e velocizza l’individuazione della soluzione più performante.

I nove punti fondamentali attorno ai quali è costituito un Business Model Canvas sono i seguenti:

- La **Value Proposition**, ovvero la combinazione di prodotti e servizi che crea valore per uno specifico segmento di clienti, risolvendo un problema o soddisfacendo una specifica richiesta
- Il **Customer Segment**, cioè il gruppo di clienti o compagnie che si intende raggiungere e servire, offrendo una determinata value proposition
- I **Channels** (canali di comunicazione, distribuzione e vendita), ossia le modalità con cui la compagnia si interfaccia con i customer segments per far conoscere i prodotti e i servizi offerti e per ottenere valore, rendendo possibile l'acquisto del prodotto
- La **Customer Relationship**, vale a dire il tipo di relazione stabilita dall'impresa con ciascun segmento di clienti, con lo scopo di acquisire nuovi customer segments, fare retention (conservare i clienti attuali) o upselling (vendere di più)
- La **Revenue Stream**, ovvero il flusso di valore (denaro) proveniente da ciascun segmento di clienti in risposta alla value proposition
- Le **Key Resources**, cioè le risorse (asset) necessarie nei processi che portano alla creazione dell'offerta (risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie)
- Le **Key Activities**, ossia le attività necessarie affinché il modello di business possa funzionare
- La **Key Partnership**, vale a dire la rete di fornitori e partners necessari per offrire valore al cliente, in grado di fornire le risorse chiave che l'azienda non possiede
- La **Cost Structure**, ossia la struttura dei costi fissi e variabili sostenuti per sviluppare la proposta di valore, associati alle key activities, key resources e key partnership.



Figura 1 - Business Model Canvas

In estrema sintesi, il Business Model Canvas si può riassumere in due macro aree: su quella di destra si rappresenta per chi si crea valore, come lo si distribuisce e come si riesce a catturarlo, proiettando l'output del ragionamento nel blocco rappresentante i flussi di ricavi; in quella di sinistra invece si definisce che tipo di prodotto/servizio si realizza, e cosa si ha bisogno per creare valore, calcolando come passo finale la struttura dei costi. In tal modo si ottiene un'immediata e completa immagine della logica di qualsiasi business, nonché della sostenibilità dello stesso mediante semplice confronto tra il bocco dei ricavi e quello dei costi.

2. Innovare i modelli di business: la Business Model Innovation

L'innovazione è diventata il fattore determinante del successo competitivo di un'impresa, fondamentale sia per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato sia per recuperare eventuali condizioni di svantaggio competitivo. L'importanza sempre maggiore che

ha acquisito l'innovazione è in parte dovuta sicuramente alla globalizzazione dei mercati: molto spesso, infatti, è la pressione della concorrenza internazionale a imporre alle imprese di innovare in modo continuo per offrire servizi e prodotti differenziati. Hanno contribuito ad accelerare i ritmi dell'innovazione sicuramente anche i progressi dell'information technology (che hanno reso più facile e rapido lo sviluppo dei nuovi prodotti) e l'introduzione dei sistemi flessibili di produzione (che hanno consentito la sostenibilità economica di cicli di produzione sempre più brevi e attenuato l'importanza delle economie di scala nella produzione). Occorre notare, però, che la Business Model Innovation non consiste unicamente in innovazione di prodotto (che consente di proteggere i margini aziendali) e/o di processo (che risulta indispensabile per raggiungere l'obiettivo della riduzione dei costi). Innovare un modello di business significa piuttosto rivoluzionare l'intera organizzazione, con lo scopo di portare unicità e forza al proprio brand, aspetti che una mera innovazione in prodotto o servizio non sono in grado di garantire, in quanto sono facilmente replicabili dai concorrenti. La Business Model Innovation consiste, quindi, in una continua sfida, che coinvolge l'intero processo di creazione del valore con cambiamenti sia tecnologici che culturali. Questo è quanto emerge anche dalla definizione di Malhotra³, studioso che per primo si è interessato a questo fenomeno:

“Business Model Innovations represent ‘paradigm shifts’ that characterize not transformation at the level of business processes and process workflows, but radical rethinking of the business.”

Appare chiaro, dunque, che l'innovazione dei modelli di business è un esercizio complesso, che richiede una riprogettazione profonda sia della strategia aziendale che della relativa organizzazione, nonché lo sviluppo di nuove competenze di gestione dell'ecosistema esterno. Si assiste a continui aggiustamenti della proposta di valore, nuove modalità di reperimento e scambio dei prodotti e dei servizi, nuovi approcci al lavoro e alla relazione con i partner, sviluppo di relazioni di rete,

³ Malhotra Y. (2000).

nuove modalità di reperimento del capitale e nuovi modelli di generazione dei ricavi.

Chiarito cosa significa effettivamente innovare un modello di business è possibile concentrarsi sulla diffusione di questa rivoluzione e sui vantaggi operativi che da essa è possibile conseguire. Secondo recenti studi, l'innovazione dei modelli di business è una pratica notevolmente diffusa e riguarda anche le imprese di dimensioni minori. A testimoniarlo sono gli imprenditori e i dirigenti intervistati dall'Osservatorio 4.Manager⁴, che nel 67% dei casi ritengono “molto importante” questo particolare tipo d'innovazione. Il motivo principale dell'interesse verso questo esercizio risiede nella variazione, dal 1970 ad oggi, della durata media di un modello di business, passata da circa 15 anni a meno di cinque⁵. Di conseguenza, l'innovazione del modello di business è ora una strategia essenziale per le organizzazioni che cercano di guidare una crescita nel proprio settore o per le aziende che cercano di rinvigorire il proprio business in ritardo rispetto ai competitors. In aggiunta, secondo il Boston Consulting Group, le aziende che innovano il modello di business conseguono un vantaggio competitivo dell'8,5% sugli utili nell'arco di tre anni, maggiore di chi realizza solo innovazione di prodotto o di processo, o non innova affatto. I dati del Boston Consulting Group sono confermati anche dagli imprenditori e dai manager intervistati, che in misura quasi universale hanno attribuito a un corretto processo d'innovazione del modello di business il potere di influire positivamente soprattutto sulla competitività di mercato, sulla produttività aziendale e sulla capacità di adattamento alle variazioni dei mercati. Infatti, per un'azienda, passare a nuovi modelli di business significa semplificare l'accesso ai dati, migliorarne la qualità, e renderne più efficiente l'analisi e l'aggiornamento. Tutto questo permette di migliorare le proprie strategie e diventare più produttivi nella presa di decisioni.

Visti gli enormi vantaggi che la Business Model Innovation è in grado di generare, non sorprende che gli studi in tale ambito siano in continua espansione e intendano analizzare i nuovi modelli di business e le modalità di approccio più remunerative nei confronti della BMI.

⁴ Osservatorio 4.Manager (2018).

⁵ Boston Consulting Group (2021).

In questo scenario, interessanti risultano le conclusioni del Boston Consulting Group, che ha elaborato una matrice (Figura 2) contenente i quattro approcci all'innovazione del modello di business.



Figura 2 - I quattro approcci alla Business Model Innovation secondo il BCG

Per capire quale approccio all'innovazione del modello di business si adatta meglio a ogni singola azienda, è fondamentale comprendere sia l'impeto che il focus. L'impeto definisce la situazione che l'impresa sta affrontando: l'azienda si sta difendendo da una minaccia esterna (come ad esempio la mercificazione, una nuova regolamentazione o una recessione economica) o sta interrompendo in modo proattivo lo status quo? Il focus, invece, chiarisce qual è l'area di opportunità più attraente: risiede nel core business o in attività/mercati adiacenti? Questi due fattori portano alla definizione dei quattro approcci alla BMI, per ciascuno dei quali è possibile individuare scelte diverse circa la progettazione efficace del percorso di crescita. Di seguito si riportano le descrizioni dei quattro approcci e delle tattiche che le imprese possono adottare per reinventare con successo il proprio BM.

- 1. L'approccio del reinventore:** viene utilizzato alla luce di una sfida fondamentale del settore, in cui le prospettive di crescita incerte comportano un deterioramento del modello di business. In questa situazione, le aziende devono reinventare la proposta di valore per il cliente e riallineare le attività interne per fornire proficuamente la nuova offerta. Specificamente, le aziende devono seguire due step:
 - Ridefinire l'offerta per i clienti, senza necessità di essere radicali, ma sfruttando l'esperienza per reinventare la value proposition. Passare dalla fornitura di prodotti di base all'incorporazione di prodotti in più servizi a valore aggiunto è un percorso comunemente adottato in questo senso.
 - Cannibalizzare in modo proattivo, reinventando ogni funzione dell'azienda che sia in grado di fornire una proposta di valore più interessante per i clienti. In tal modo, i reinventori si propongono di controllare le tecnologie per trarne vantaggio, senza lasciare che i rivali stabiliscano i termini e il ritmo del business.

- 2. L'approccio dell'adattatore:** viene utilizzato quando l'attuale core business, anche se reinventato, risulta obsoleto. Gli adattatori sfruttano la loro esperienza per guidare costantemente la sperimentazione e la ricerca, esplorando attività o mercati adiacenti e, in alcuni casi, uscendo completamente dal loro core business. Per avere successo, devono affrontare due problemi:
 - Trovare valore non sfruttato nelle risorse e capacità correnti. Espandersi in nuovi mercati richiede inevitabilmente di operare in aree sconosciute e di sperimentare. Gli adattatori riducono al minimo il rischio derivante da questa pratica comprendendone i punti di forza e procedendo con decisione per applicarli in aree nuove e in crescita.
 - Rendere le avversità un vantaggio, attingendo alle opportunità derivanti dalle perturbazioni del mercato o dalle nuove normative, che mettono a nudo le ultime esigenze dei clienti.

- 3. L'approccio anticonformista:** viene utilizzato per ampliare un core business potenzialmente di maggior successo. Gli anticonformisti, che possono essere sia startup che società consolidate, sfruttano il

loro vantaggio principale per rivoluzionare il loro settore e stabilire nuovi standard. Ciò richiede la capacità di far evolvere continuamente il vantaggio dell'azienda per guidare la crescita, concentrandosi su ciò che le aziende affermate spesso trascurano. Di solito gli anticonformisti fanno leva su due approcci chiave:

- Sfruttare le esigenze dei clienti che non vengono soddisfatte dai competitors, ricercando anche piccoli elementi che rendono bassa la soddisfazione della clientela.
- Ridurre al minimo le barriere che si frappongono tra l'impresa e il cliente: per trasformare il vantaggio in termini di offerta in valore è necessario connettersi con i clienti in un modo nuovo.

4. L'approccio avventuriero: viene utilizzato per espandere in modo aggressivo, esplorando o avventurandosi in territori nuovi o adiacenti. Questo approccio richiede una comprensione del vantaggio competitivo dell'azienda e la definizione di scommesse accurate. Per gli avventurieri, una sfida primaria è gestire il compromesso tra innovazione e protezione del core business. Ciò implica due imperativi:

- Stabilizzare il business, garantendo una solida base finanziaria e proteggendo le risorse. Molte aziende avventuriere utilizzano l'outsourcing o la partnership come un modo per ridurre al minimo gli investimenti di capitale e il rischio.
- Creare un team di innovazione permanente, in grado di dedicarsi costantemente alla definizione di sfide e nuove iniziative. In questo modo, gli sforzi di innovazione vengono gestiti separatamente dal core business.

Dallo studio del BCG emerge chiaramente come non esiste un unico approccio alla Business Model Innovation: per trasformare il proprio modello di business le aziende non devono necessariamente essere inventori di nuovi business, poiché l'innovazione del BM riguarda la ricerca di opportunità in grado di rinnovare il sistema esistente. Infatti, molto spesso le aziende capaci di conseguire i maggiori vantaggi dalla BMI non sono quelle che introducono l'innovazione, ma quelle capaci di utilizzare i nuovi modelli lanciati da altre aziende del settore o di settori affini, adattandoli alle specificità della propria realtà.

3. La Digital Transformation

La trasformazione nel tempo del modello di business aziendale risulta accelerata e innescata molto spesso da cambiamenti ambientali, come quelli derivanti dall'avanzare della digital transformation.

Prima di dare una definizione compiuta di digital transformation, è importante definire dei termini distinti, che spesso vengono confusi tra loro, ma che insieme formano un modello di progresso (Figura 3): prima digitization, poi digitalization e infine digital transformation.



Figura 3 - Digitization, Digitalization, Digital Transformation

Digitization significa essenzialmente convertire la forma in cui i dati vengono memorizzati da analogico a digitale, ad esempio trasferendo i documenti cartacei su un computer o una piattaforma digitale. Si tratta di un approccio incentrato sulla tecnologia e sulla conversione dei dati. Un passo avanti è costituito dalla digitalization, che agisce sui processi, ottimizzandoli e automatizzandoli grazie all'uso di tecnologie e strumenti digitali. A differenza della digitization, la digitalization aggiunge valore ai dati, poiché applica le informazioni digitalizzate per creare nuove opportunità di produzione di valore. La digital transformation va ancora oltre, generando un cambiamento completo alla strategia di business di un'azienda. Infatti, l'integrazione della tecnologia (digitization) e delle

opportunità provenienti da applicazioni data driven (digitalization) porta a trasformazioni parziali o totali nel modo di fare business delle aziende. È necessario quindi non confondere l'implementazione di un progetto isolato come sforzo di digitalizzazione con un programma di digital transformation che rivoluziona tutti i dipartimenti aziendali.

La trasformazione digitale è, quindi, l'insieme dei cambiamenti strutturali, organizzativi e culturali che segue l'evoluzione tecnologica. Sebbene la tecnologia rappresenti l'elemento principale in grado di abilitare la digital transformation, l'innovazione va oltre la semplice adozione di nuovi dispositivi. Sono richiesti, infatti, nuove strategie aziendali, una nuova organizzazione interna, un nuovo approccio culturale, un re-design di tutti i processi aziendali, in grado di incentivare la trasparenza, la condivisione e l'inclusione all'interno dell'organizzazione. Quindi, quando si parla di digital transformation si fa riferimento a una questione molto ampia, che riguarda non solo la tecnologia o la visione strategica, ma tutto il capitale umano di un'organizzazione. La complessità intrinseca a questo percorso ha spinto moltissimi studiosi e aziende di consulenza a chiarire come poter preparare le aziende a gestire efficacemente i cambiamenti offerti dalla digital transformation. Insights estremamente interessanti si ricavano dal report del colosso McKinsey⁶ sulle trasformazioni digitali, che fornisce una lista di best practices che rendono più probabile il successo dei progetti di digital transformation. Queste buone pratiche ricadono in alcune categorie fondamentali: leadership, modernizzazione dell'IT, cambiamento nel modo di lavorare dei dipendenti grazie agli strumenti digitali e soprattutto comunicazione trasparente e capillare verso tutti i dipartimenti per condividere e sostenere le nuove strategie. Di seguito proponiamo un'analisi più dettagliata delle categorie che suggeriscono dove e come le aziende possono iniziare a migliorare le loro possibilità di apportare con successo cambiamenti digitali ai loro business.

1. Avere i giusti leader

Dallo studio emerge che la capacità di ripensare il business in ottica digitale è determinata in gran parte da strategie supportate da leader

⁶ McKinsey (2018).