



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**BUSINESS MODEL INNOVATION DEL
SETTORE VITIVINICOLO: IL CASO DELLA
SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.**

**BUSINESS MODEL INNOVATION IN THE WINE SECTOR:
THE CASE OF SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.**

Relatore: Chiar.mo
Dott. Marco Montemari

Correlatore: Chiar.mo
Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:
Veronica Marconi

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I - LA NATURA E LE COMPONENTI DEI MODELLI DI BUSINESS	
1.1 Le origini e lo sviluppo del concetto di Business Model	6
1.2 Analisi e comparazione delle definizioni di Business Model	13
1.3 Le funzioni e le finalità del concetto di Business Model	19
1.3.1 Il Business Model come fonte di creazione del valore	21
1.3.2 Il Business Model come strumento di esplicitazione della strategia aziendale	25
1.3.3 Il Business Model Canvas	29
1.3.4 Il Business Model come oggetto di innovazione	42
CAPITOLO II - BUSINESS MODEL INNOVATION: PROCESSO E STRUMENTI A SUPPORTO	
2.1 Il processo di innovazione del Modello di Business	47
2.2 Gli approcci all'innovazione del Modello di Business	53
2.3 Il Business Model Navigator	59
2.4 Le Business Model configurations	67
CAPITOLO III - IL CASO DELLA SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.	
3.1 Le caratteristiche del settore viti-vinicolo	72
3.2 Il profilo aziendale della società agricola Collebello s.r.l.	81
3.3 Metodologia della ricerca	87

3.4 Il Business Model Canvas della società agricola Collebello s.r.l.	88
3.4.1 Customer Segments	89
3.4.2 Value Propositions	91
3.4.3 Channels	94
3.4.4 Customer Relationships	95
3.4.5 Revenue streams	97
3.4.6 Key Resources	99
3.4.7 Key Activities	101
3.4.8 Key Partners	103
3.4.9 Cost structure	104
3.5 Alcune proposte per innovare il Modello di Business	106
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA	120
APPENDICE A	127

INTRODUZIONE

In un contesto economico dinamico e mutevole, gestire ed innovare il modello di business risulta di fondamentale importanza per le aziende. Il modello di business, infatti, può essere definito come il framework attraverso il quale le aziende creano, distribuiscono e catturano valore¹ e, di conseguenza, avere consapevolezza degli elementi che lo compongono, dei punti di forza e di debolezza è il punto di partenza fondamentale per comprendere come difendere e rafforzare il vantaggio competitivo. In virtù dell'importanza di questo concetto, si è sviluppato, nell'ultimo decennio, un filone di ricerca focalizzato sull'innovazione dei modelli di business². La ricerca ha infatti dimostrato che le aziende che sono più efficaci nel processo di innovazione del modello di business sono anche quelle che ottengono delle performance più elevate³. In particolare, il fenomeno dell'innovazione del modello di business è stato analizzato sotto diverse prospettive, come le tipologie di innovazioni che si possono apportare, i processi di innovazione che si possono adottare o i fattori che possono facilitare

¹ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

² Schneider S., Spieth P., (2013), Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-34.

Foss N.J., Saebi T., (2017a), Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 200-227.

³ Demil B., Lecoq X., (2010), Business Model Evolution: In Search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 227-246.

o ostacolare l'innovazione del modello di business⁴. La ricerca, inoltre, ha mostrato che gli strumenti di progettazione e innovazione del modello di business non rivestono un ruolo di primo piano solo ed esclusivamente in settori innovativi e ad alta intensità tecnologica, ma possono essere particolarmente utili anche in settori tradizionali⁵.

Alla luce di tale considerazione e della rilevanza di questa tematica, l'obiettivo del presente lavoro di tesi è quello di applicare alcuni strumenti di progettazione e innovazione del business model in un settore tradizionale come quello viti-vinicolo. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il presente lavoro propone lo studio di un caso aziendale, quello della società agricola Collebello s.r.l. Il presente lavoro si articola in tre capitoli, i cui tratti salienti sono riportati di seguito.

Nel primo capitolo viene illustrato il contesto economico e sociale all'interno del quale gli studi sul modello di business si sono sviluppati e come le varie correnti letterarie sono evolute nel tempo. In particolare, il capitolo passa in rassegna le principali definizioni che gli accademici hanno attribuito al modello di business. Successivamente, viene studiato come il modello di business sia stato, nel tempo, associato a temi come la creazione del valore e la strategia. Nell'ultima parte del primo capitolo viene invece descritto uno dei

⁴ Foss N.J., Saebi T., (2017a), *Opera cit.*

⁵ Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., (2014), *The Business Model Navigator, 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education Limited, London.

framework più diffusi per la progettazione di un business model, ossia il Business Model Canvas, ideato da Osterwalder e Pigneur.

Nel secondo capitolo viene esaminata la tematica della business model innovation. In particolare, vengono esaminati i principali framework utili a spiegare il processo di innovazione del modello di business, alcuni strumenti che possono supportare tale processo e le diverse modalità attraverso cui può essere realizzata. Nella seconda parte del capitolo, viene presentato il Business Model Navigator, ossia uno strumento in grado di guidare le imprese che vogliono innovare il proprio modello di business. Da ultimo, il capitolo affronta il concetto di business model configuration, ossia il concetto su cui si fonda lo strumento del Business Model Navigator.

Infine, il terzo capitolo si apre con l'analisi degli elementi caratteristici del settore viti-vinicolo. Successivamente viene affrontato lo studio del caso della Società Agricola Collebello s.r.l. Più precisamente viene illustrato il processo di mappatura del business model dell'azienda in questione attraverso l'utilizzo del Business Model Canvas. Infine, vengono proposte alcune idee utili per innovare l'attuale modello di business attraverso l'applicazione dello strumento del Business Model Navigator e dell'utilizzo del concetto di business model configuration che ne è alla base.

CAPITOLO I

LA NATURA E LE COMPONENTI DEI MODELLI DI BUSINESS

1.1 LE ORIGINI E LO SVILUPPO DEL CONCETTO DI BUSINESS MODEL

Il termine “modello di business” viene utilizzato per la prima volta nel 1957 in un articolo accademico di Bellam et al.⁶, in cui viene messo in relazione con una rappresentazione semplificata del mondo reale attraverso un modello⁷. Il termine apparirà anche in alcuni scritti successivi, ma solo a partire dagli anni Novanta acquisirà un risalto letterario e pratico. In particolare, i primi studi sui modelli di business prendono avvio dalla metà degli anni Novanta, grazie all'avvento di Internet, dell'e-commerce e della knowledge economy⁸. Grazie alla ricerca di Zott, Amit e Massa del 2011, possiamo osservare che le pubblicazioni, accademiche e non, registrano una vera e propria crescita a partire dal 1995⁹.

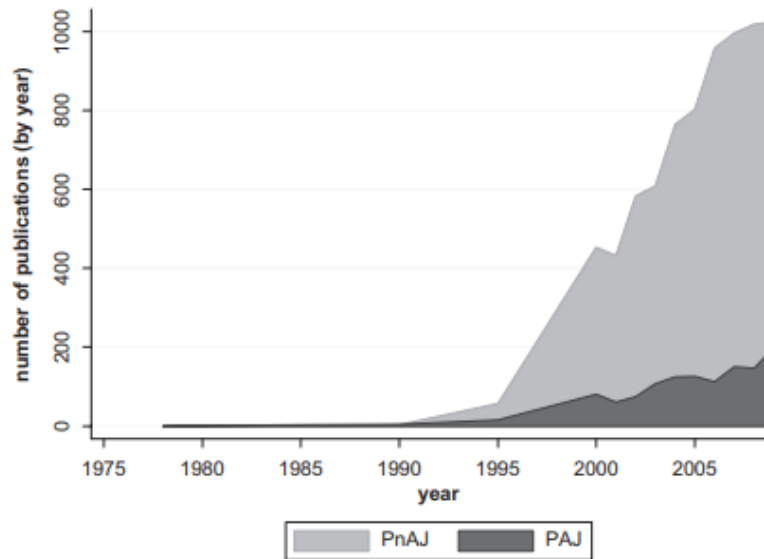
⁶ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.15, No.1 pp. 1-43.

⁷ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J. (2019), *Business models: a research overview*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.

⁸ Mahadevan B. (2000), Business model for internet-based e-commerce: an anatomy, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-69. Grazie alla ricerca di Zott, Amit e Massa del 2011, possiamo osservare che le pubblicazioni, accademiche e non, registrano una vera e propria crescita a partire dal 1995. Cfr. Zott C., Amit R., Massa L. (2011), The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp 1019-1042..

⁹ Zott C., Amit R., Massa L. (2011), The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp 1019-1042..

Fig. 1.1 – Numero di pubblicazioni sui “modelli di business” apparse dal 1975 al 2009



Fonte: Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), *The Business Model: recent developments and future research*, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp 1019-1042.

Tuttavia, se fino al 2009 gli articoli pubblicati erano 1.253, nel dicembre 2015 arrivano a 2.675, con un numero di pubblicazioni sull’argomento più che raddoppiato in soli sei anni¹⁰.

Tutto ciò è legato ai profondi cambiamenti nello scenario socioeconomico che caratterizzano la metà degli anni Novanta, ad esempio, l’avvento di Internet nel mondo del business, lo sviluppo degli ICT (Information and Communication Technologies) e l’emergere delle “Internet Companies”. La ragione per cui questi cambiamenti sono strettamente legati alla nascita e alla diffusione del concetto di modello di business risiede nell’incertezza portata da queste innovazioni

¹⁰ Pucci T. (2016), *Il modello di business. Caratteri strutturali e dinamiche evolutive*, Cedam, Milano, 2016.

tecnologiche¹¹. I modelli di business, a quel tempo, rappresentavano uno strumento per analizzare e comprendere meglio le imprese altamente tecnologiche e innovative, nonché il processo con cui queste creavano, catturavano e distribuivano valore. Tuttavia, l'utilizzo del modello di business con questa finalità non sempre diede i risultati sperati, come nei casi di Pet's.com o Komono.com, società che raccolsero milioni di dollari di investimenti, ma che finirono in bancarotta nel giro di pochi anni. A causa di questo fallimento, Porter, nel 2001, definì il concetto di modello di business un'"ipotesi oscura"¹², in quanto erano stati raccolti investimenti consistenti facendo riferimento a modelli di business difettosi. Secondo l'autore, un'impresa non può essere costruita solo ed esclusivamente sulla base di un modello di business perché, se da una parte il modello di business può indicarci come l'impresa genera entrate, dall'altra non necessariamente queste entrate si traducono in valore creato.¹³

A partire dal 2000 il concetto di modello di business si slega gradualmente dalla tecnologia in favore di un orientamento incentrato sulla strategia¹⁴. Il modello di business inizia ad essere concepito come un mezzo per presentare l'intera organizzazione aziendale e supportare i processi decisionali e gestionali¹⁵.

¹¹ DaSilva C. M., Trkman P. (2014), Business Model: What It Is and What It Is not. *Long, Range Planning* Vol. 47, No 6, pp. 379-389.

¹² Porter M.E., (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March: 63-78

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Hamel G., (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, London.

Dal 2002 appaiono i primi lavori di classificazione della letteratura. Da questa, emergono approcci ai modelli di business molto eterogenei, generati dalla mancanza di una base teorica uniforme. Tuttavia, l'obiettivo della letteratura è quello di ritrarre il modello di business come un concetto indipendente, isolandolo dai concetti di strategia, teoria dell'organizzazione o pianificazione aziendale¹⁶.

Identificare il modello di business di un'impresa può aiutare il management a comprendere il proprio business e a collegarlo, in maniera adeguata, alla strategia competitiva¹⁷. Tuttavia, è necessario distinguere tra modello di business e strategia competitiva, in quanto, il primo rappresenta come l'azienda crea, cattura e distribuisce valore mentre, la seconda descrive come l'impresa compete sul mercato¹⁸.

Il concetto "modello di business" acquisisce risalto e popolarità anche al di fuori del commercio online. Si arriva a riconoscere che ogni azienda è dotata di un proprio modello di business, affermazione che porta ad aumentare le pubblicazioni, questa volta, incentrate sull'individuazione e descrizione dei modelli di business di imprese esistenti. Si iniziano ad analizzare i modelli di

¹⁶ Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gittel, (2016), Business Models: Origin, Development and Future Research, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 36-54.

¹⁷ Sandberg, KD, (2002), Is it time to trade in your business model? *Harvard Management Update*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-6.

¹⁸ Magretta, J., (2002), Why business models matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92.

business di industrie come i trasporti aerei, le biotecnologie, la musica, i media e le telecomunicazioni. Successivamente, grazie allo sviluppo di studi volti a classificare le imprese in base al loro modello di business, si riconosce che esso è in grado di influenzare il successo aziendale in termini di redditività, crescita dei ricavi e capitalizzazione di mercato¹⁹.

Gli studi continuano ad avanzare e arrivano ad analizzare il modello di business come una fonte di vantaggio competitivo. Secondo questo filone di ricerca, esso non deve limitarsi a rappresentare il modo logico con cui un'impresa fa affari, ma deve essere utilizzato per soddisfare le esigenze dei clienti. Affinché il vantaggio competitivo possa essere mantenuto, il modello di business deve essere difficilmente imitabile dalla concorrenza, così da aumentare il gap che distanzia un'impresa dai propri competitors²⁰.

Ulteriore filone di ricerca, che si affianca a quello poc'anzi evidenziato, si occupa dell'innovazione dei modelli di business. Si sviluppa la consapevolezza, nelle aziende, che i modelli di business non sono elementi statici e durevoli, ma sono, piuttosto, sottoposti a cambiamenti, perfezionamenti e innovazioni, necessari per permettere la sopravvivenza dell'impresa e garantirle competitività sul mercato²¹.

¹⁹ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., (2019), *Opera cit.*

²⁰ Teece D.J., (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.

²¹ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., (2019), *Opera cit.*

La letteratura sul modello di business si sviluppa lentamente e in maniera eterogenea, perché i diversi autori non sviluppano i propri lavori partendo dal lavoro di altri, ma elaborandoli ex novo. Zott et al. (2011) mettono in luce l'assenza di un'idea generalmente accettata di cosa sia un modello di business e mostrano, inoltre, come la ricerca si sia sviluppata per compartimenti stagni, basati su:

- e-business e uso degli IT nelle organizzazioni;
- ambiti strategici, come la creazione di valore, il vantaggio competitivo e la performance aziendale;
- innovazione e gestione della tecnologia.

In uno studio più recente sul modello di business viene messo in luce il fatto che le aree di ricerca su cui gli autori tenderanno a concentrarsi principalmente saranno l'innovazione, il cambiamento e l'evoluzione, la performance e, infine, il controllo e il design²².

Quella del modello di business è stata un'area di ricerca molto eterogenea, sviluppatasi in più direzioni, in cui l'assenza di costrutti e basi teoriche ne hanno impedito, per molto tempo, una crescita cumulativa. Ad esempio, Wirtz et al., con una ricerca sulle origini e sullo sviluppo del modello di business, hanno voluto fornire una guida e una solida base che, gli studiosi del modello di

²² Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gottel, (2016), *Opera cit.*

business, potevano prendere come punto di riferimento per le loro ricerche²³. Quest'ultima, però, è stata criticata perché basata su un'analisi iniziale soggettiva che fornisce concetti generali piuttosto che vere e proprie basi di ricerca.

Nielsen et al. effettuano, allora, uno studio con l'obiettivo di analizzare il campo letterario del modello di business e fornire una base per i percorsi di ricerca futuri²⁴. Per offrire la maggiore oggettività e trasparenza possibili viene utilizzata la metodologia di ricerca SLR²⁵. Nella ricerca, gli autori esaminano cinque dimensioni: "when", "who", "what", "how" e "which", rispettivamente analizzano il numero di paper e citazioni pubblicate in un arco temporale, gli autori che hanno pubblicato e quanto hanno pubblicato, gli argomenti di ricerca trattati, i metodi di ricerca utilizzati e, infine, le conseguenze pratiche o di ricerca generate²⁶.

Le conclusioni a cui giungono mostrano come la comunità accademica non sia più il generatore di nuovi temi, nell'ambito dei modelli di business, ma che piuttosto essi vengano generati da "guru" e professionisti che, tuttavia, non mettono in discussione gli autori dominanti²⁷.

²³ Ibidem.

²⁴ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., (2019), *Opera cit.*

²⁵ SLR o Systematic Literature Review è una revisione letteraria che raccoglie e analizza criticamente ricerche o documenti attraverso un processo sistematico. L'obiettivo è fornire una sintesi esauriente della letteratura disponibile su una domanda di ricerca.

²⁶ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., (2019), *Opera cit.*

²⁷ Ibidem.

1.2 ANALISI E COMPARAZIONE DELLE DEFINIZIONI DI BUSINESS MODEL

Ad oggi, come analizzato nel paragrafo precedente, la letteratura sui modelli di business risulta ancora eterogenea e frammentata, pertanto non esiste una definizione del termine universalmente condivisa²⁸. Nella successiva tabella, si propone una panoramica selettiva delle definizioni di modello di business.

Tabella 1.1: selezione delle definizioni di modello di business

<i>Autore</i>	<i>Definizione</i>
<i>Timmers (1998)</i>	“Definition of a business model: an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.”
<i>Mahadevan (2000)</i>	“A business model is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream.”
<i>Rappa (2000)</i>	“In the most basic sense, a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself that is, generate revenue. The business model spells-out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.”

²⁸ Morris M., Schindehutte M., Allen J., (2005), The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, Vol.58, No.6, pp.726-735.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), *The Business Model: recent developments and future research*, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp 1019-1042.

<i>Afuah e Tucci (2001)</i>	“A business model is the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long-term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage, to perform better than its rivals in the long term.”
<i>Amit e Zott (2001)</i>	“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.”
<i>Tapscott (2001)</i>	“Business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers.”
<i>Chesbrough e Rosenbloom (2002)</i>	“The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs and converts them through customers and markets into economic inputs. The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation. It “spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain”
<i>Morris et al. (2005)</i>	“A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.”
<i>Shafer et al. (2005)</i>	“We define a business model as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.”

<i>Chesbrough (2006)</i>	“At its heart, a business model performs two important functions: value creation and value capture. First, it defines a series of activities that will yield a new product or service in such a way that there is net value created throughout the various activities. Second, it captures value from a portion of those activities for the firm developing the model.”
<i>Johnson, Christensen, e Kagermann (2008)</i>	“A business model, from our point of view, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the customer value proposition. The other elements are the profit formula, the key resources and the key processes.”
<i>Demil e Lecocq (2010)</i>	“The concept refers to the description of the articulation between different BM components or ‘building blocks’ to produce a proposition that can generate value for consumers and thus for the organization.”
<i>Osterwalder e Pigneur (2010)</i>	“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.”
<i>Teece (2010)</i>	“In short, a business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits.”
<i>Zott e Amit (2010)</i>	“A business model can be viewed as a template of how a firm conducts business, how it delivers value to stakeholders (e.g., the focal firms, customers, partners, etc.), and how it links factor and product markets. The activity systems perspective addresses all these vital issues [...]”
<i>George e Bock (2011)</i>	“[...] a business model is the design of organizational structures to enact a commercial opportunity. [...] three dimensions to the

	organizational structures noted in our definition: resource structure, transactive structure, and value structure.”
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Fiel E., (2013), *Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications*, *Journal of Business Models*, Vol. 1, No.1, pp. 85-105.

Secondo Timmers, un modello di business è un’architettura di flussi di prodotti, servizi e informazioni, che include una descrizione degli attori dell’organizzazione e dei loro ruoli, dei loro benefici potenziali e una descrizione delle fonti di reddito²⁹. Questa definizione è talmente ampia che potrebbe risultare eccessivamente generica, ma, grazie all’inserimento di temi come la proposta di valore e gli elementi di rappresentazione, è adattabile all’ambito del modello di business³⁰. Tuttavia, secondo l’autore il modello di business non è sufficiente per esprimere l’attività di un’impresa e, pertanto, deve essere complementare alla strategia di marketing.

Rappa considera il modello di business come la descrizione del modo in cui l’impresa crea profitti e lo slot in cui si posiziona lungo la catena del valore³¹.

²⁹ Timmers, P., (1998), Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 3–8.

³⁰ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., (2019), *Opera cit.*

³¹ Per catena del valore si intende un modello che permette di descrivere la struttura di un’organizzazione come un insieme limitato di processi. In particolare, i processi di cui si tiene conto sono nove, cinque primari (logistica in entrate, logistica in uscita, attività operative, marketing, assistenza al cliente e servizi) e quattro di supporto (approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie e attività infrastrutturali). Cfr., Porter M. E., (1985), *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York. Rappa M., (2000), *Managing the digital enterprise: Business models on the Web*, disponibile al seguente link: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> (contenuto consultato nel mese di aprile 2022).

A riprendere la definizione di Rappa, nel 2001, saranno Afuah e Tucci. Questi autori riconoscono al modello di business la capacità di offrire all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile, permettendogli di ottenere prestazioni migliori rispetto ai concorrenti nel lungo termine³².

Amit e Zott danno una prima definizione di modello di business nel 2001, in cui esse viene considerato come la descrizione di contenuto, struttura e governance delle transazioni, progettato per creare valore con lo sfruttamento delle opportunità di business³³. Il contenuto delle transazioni si riferisce alle merci o alle informazioni scambiate, ma anche alle risorse e capacità necessarie per permettere lo scambio. La struttura si riferisce alle parti coinvolte nello scambio e come queste sono collegate. Infine, la governance delle transazioni è l'insieme delle modalità con cui i flussi di informazioni, beni e risorse vengono controllate dalle parti interessate³⁴.

Ad esplorare il ruolo del modello di business come mediatore tra la creazione del valore economico e lo sviluppo tecnologico sono Chesbrough e Rosenbloom. Essi giungono a identificare una serie di attributi di un modello di business che dovrebbe consentire all'impresa di sviluppare una proposta di

³² Afuah A., Tucci C. L., (2001), *Internet business models and strategies: Text and cases*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

³³ Amit R., Zott C., (2001), *Value creation in e-business*, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.

³⁴ Amit R., Zott C., (2001), *Opera cit.*

valore, identificare un segmento obiettivo e definire come si struttura la catena del valore in cui opera³⁵.

Altro contributo rilevante per inquadrare il concetto di modello di business è quello di Lecocq e Demil, che riferiscono il modello di business alle differenti aree di attività aziendale che sono in grado di produrre valore per il cliente. Gli autori distinguono tra un approccio statico ed uno dinamico, al quale può essere ricondotta l'innovazione. L'approccio statico, più descrittivo, ci permette di valutare la coerenza tra i componenti del modello di business³⁶, mentre quello dinamico esprime l'idea di continuo cambiamento a cui il modello di business è sottoposto.

Un'altra definizione viene data da Osterwalder e Pigneur, che individuano una composizione del modello di business formata da nove blocchi. Questi nove blocchi permettono al modello di spiegare come un'organizzazione può creare, distribuire e catturare valore.

L'analisi delle definizioni fa comprendere come ciascun autore affronti il tema in maniera differente in base al proprio punto di vista, a seconda delle finalità dello specifico studio e dell'ambito disciplinare per cui il concetto di modello di business viene studiato. Per questo motivo, alcuni autori hanno

³⁵ Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.

³⁶ Demil B., Lecocq X., (2010), *Opera cit.*

cercato di classificare le definizioni sulla base delle prospettive con cui il tema è affrontato. Fino al 2000 le definizioni potevano essere collocate in maniera piuttosto chiara e facile in tre prospettive di analisi o “silos” di ricerca così suddivisi:

- orientati alla tecnologia, dominanti nel contesto dell’e-commerce;
- orientati alla strategia, tipici del periodo tra il 2000 e il 2002, che si incentrano su questioni come la creazione di valore, il vantaggio competitivo e la performance aziendale;
- orientati all’organizzazione, con un ruolo subordinato ai silos precedenti³⁷.

Tuttavia, le più recenti pubblicazioni si occupano di trattare temi appartenenti a tutte e tre le categorie e, di conseguenza, il lavoro di allocazione alle prospettive diventa più difficile da attuare. Dunque, negli ultimi anni, la comprensione del modello di business si uniforma e gli autori tendono a non considerarlo più come una parte dell’impresa, ma ad attribuirgli un significato astratto, facendolo diventare una rappresentazione dell’impresa³⁸.

1.3 LE FUNZIONI E LE FINALITÀ DEL CONCETTO DI BUSINESS MODEL

È necessario comprendere e conoscere il proprio modello di business perché la conoscenza permette alle imprese di acquisire valore dai propri investimenti

³⁷ Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gottel, (2016), *Opera cit.*

³⁸ *Ibidem.*

tecnologici anche quando le tecnologie a disposizione non si adattano al modello di business della società.

Chesbrough e Rosenbloom ritengono che il modello di business assolve a sei funzioni, quali:

- Articolare la value proposition, ossia definire il valore che l'offerta, basata sulla tecnologia, ha creato per gli utenti;
- Identificare un segmento di mercato, cioè capire quali sono gli utenti per i quali risulta utile quella tecnologia e per quali scopi, ma, anche, identificare i meccanismi per la generazione dei ricavi;
- Definire la struttura della catena del valore, necessaria per creare e distribuire l'offerta, e determinare gli asset necessari per sostenere la posizione dell'impresa nella catena;
- Individuare la struttura dei costi e il potenziale di profitto, in relazione alla proposta di valore data e alla struttura della catena del valore scelta;
- Descrivere il posizionamento dell'impresa nella rete del valore che collega fornitori e clienti e indentificare i competitor;
- Formulare la strategia competitiva, che permetterà all'impresa di guadagnare e mantenere il vantaggio competitivo³⁹.

³⁹ Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), *Opera cit.*

Quindi, secondo gli autori sopraccitati, il modello di business è ciò che permette di trasformare il potenziale tecnico degli input in valore economico degli output.

1.3.1 Il business model come fonte di creazione del valore

Sebbene non esista ancora una definizione generalmente accettata di modello di business, gli studiosi stanno gradualmente convergendo verso quella che lo considera come il concetto in grado di definire la logica con cui l'azienda crea, distribuisce e cattura del valore, con una focalizzazione sulla value proposition rivolta agli stakeholders e all'importanza del ruolo del cliente⁴⁰.

Nella tipica prospettiva finanziaria, la creazione di valore avviene al momento della vendita del prodotto, ossia con la generazione del fatturato, ma, secondo una prospettiva di processo, la creazione di valore può essere rappresentata da ciò che accade all'interno dell'organizzazione prima che il valore finanziario venga realizzato⁴¹.

Il modello di business non solo è orientato a creare valore per tutte le parti coinvolte, ma permette, anche, di porre le basi per distribuire e catturare questo valore. Esso, inoltre, co-determina il potere contrattuale dell'impresa: tanto più

⁴⁰ Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P., Shanks, G., (2004), The case for viewing business models as abstractions of strategy., *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 427-442.

⁴¹ Teece D.J., (2010), *Opera cit.*

elevato è il valore creato, tanto maggiore sarà il potere contrattuale dell'impresa e, di conseguenza, sarà maggiore anche il valore di cui potrà appropriarsi⁴².

L'avvento della digital economy ha condotto le imprese a sperimentare nuovi meccanismi per la creazione di valore, infatti, non è più la singola impresa a creare valore, ma il network di cui essa fa parte. Il valore viene creato congiuntamente, coinvolge l'azienda, una pluralità di attori e si rivolge a numerosi utenti. In questo contesto, i modelli di business diventano uno strumento utile a scomporre il processo di creazione del valore in singoli passaggi, rendendo più chiaro il percorso di formazione del valore stesso⁴³.

Il meccanismo alla base della creazione del valore oltrepassa i confini aziendali, di conseguenza, un modello di business riferito alla sola impresa non può comprendere appieno il processo di creazione, distribuzione e cattura del valore⁴⁴.

Zott e Amit, attraverso uno studio campionario di 150 imprese, individuano quattro potenziali fonti di creazione del valore, sempre attraverso i modelli di business:

⁴² Zott C., Amit R., (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 216-226.

⁴³ Zott, C., Amit, R., Massa, L., *Opera cit.*

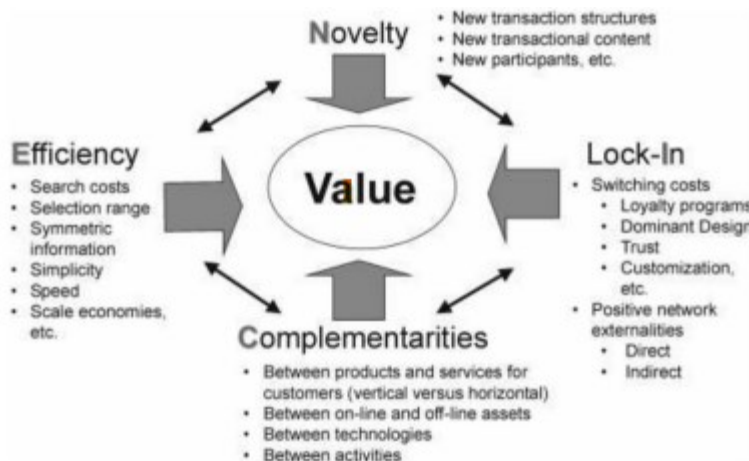
⁴⁴ Amit R., Zott C., *Opera cit.*

- **Efficiency:** permette, attraverso un ridisegno del modello di business, di ridurre i costi che si sostengono per lo svolgimento di varie attività e, di conseguenza, incrementare l'entità del valore totale creato;
- **Complementarities:** è un driver che permette di creare maggior valore attraverso lo svolgimento congiunto di due o più attività, che separatamente darebbero vita ad un'entità di valore inferiore;
- **Lock-In:** indica le caratteristiche del modello di business che spingono i partner o i clienti strategici a restare legati a quel modello e a non abbandonarlo con facilità per un altro;
- **Novelty:** è una variabile che può portare all'incremento del valore creato dal modello di business attraverso tre differenti modi. In particolare, può avvenire con l'implementazione di nuove attività, oppure, con la costituzione di nuovi sistemi di collegamento tra le varie attività o, ancora, con l'istituzione di nuovi sistemi di governance⁴⁵.

Le fonti dei driver di valore sono interdipendenti (si veda la figura 1.2) e, di conseguenza, ciascun driver può aumentare l'efficacia di qualsiasi altro driver.

⁴⁵ Zott C., Amit R., *Opera cit.*

Fig. 1.2 – Fonti di creazione del valore nell'e-business



Fonte: Amit R., Zott C., (2001), *Value creation in e-business*, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.

Ad esempio, la Novelty è strettamente legata ai processi di lock-in, in quanto un modello di business innovativo potrebbe presentare degli switching costs elevati per chi volesse abbandonarlo, ma, allo stesso tempo è collegata alle Complementarities perché spesso le Novelty si manifestano combinando le attività che vengono implementate, infine, esiste relazione anche tra Novelty e Efficiency, perché per sviluppare efficienza è sempre necessario un cambiamento del modello di business⁴⁶.

Utilizzando la logica di creazione del valore, i modelli di business possono essere definiti come il modo in cui le risorse delle aziende vengono utilizzate per prodotti e servizi che creano valore e che sono inseriti in una rete di partnership che assicurano flussi in entrata e determinano la struttura dei costi⁴⁷.

⁴⁶ Amit R., Zott C., *Opera cit.*

⁴⁷ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., *Opera cit.*

Quanto appena analizzato, rappresenta uno dei tanti filoni di ricerca sul modello di business che, non aiuta ad individuare una definizione univoca, ma che ci permette di capire cosa il modello di business non è. Esso non è un meccanismo lineare per trasferire valore dai fornitori ai clienti, ma, piuttosto, è un meccanismo complesso e articolato che coinvolge e fa interagire diversi attori, che non riguarda la sola organizzazione ma l'intero network in cui è inserita.

1.3.2 Il business model come strumento di esplicitazione della strategia aziendale

Ad oggi, come illustrato in precedenza, non esiste una definizione di modello di business che venga generalmente accettata, questo genera confusione e, frequentemente, porta ad associare la nozione di modello di business con il concetto di strategia. Nonostante i numerosi studi portati avanti dalla comunità accademica, volti ad analizzare le differenze tra i due concetti, essi non risultano, ancora, sufficientemente distinti e dai confini netti⁴⁸.

Un primo chiarimento sui due termini può essere fornito dicendo che:

- La strategia si riferisce alla scelta del modello d'affari con cui l'impresa compete nel mercato, implica una visione, il posizionamento rispetto all'ambiente o alla concorrenza, ossia un'idea di quale sarà la sua direzione futura⁴⁹.

⁴⁸ Seddon P.B., Lewis G.B., (2003), *Opera cit.*

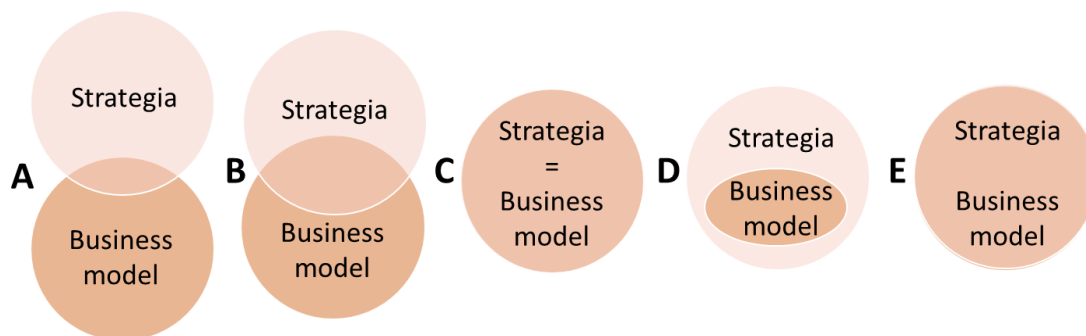
⁴⁹ Porter M. E., (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

- Il modello di business riguarda la logica dell'azienda, il suo funzionamento e come crea, distribuisce e cattura valore⁵⁰, esso rappresenta un mezzo per attuare coerentemente e concretamente la strategia⁵¹.

Nel 2002, Chesbrough e Rosenbloom considerano la strategia un elemento del modello di business, seppur non ne definiscono chiaramente la relazione⁵².

Gli studiosi hanno idee differenti sul tipo di relazione che intercorre tra modello di business e strategia, relazioni, che vengono schematizzate nella Figura 1.3.

Fig. 1.3 – Possibili sovrapposizioni concettuali tra i modelli di business e la strategia



Fonte: Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P., Shanks, G., (2004), *The case for viewing business models as abstractions of strategy*. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 427–442.

Ad esempio Nielsen et al. assume la posizione (E), in quanto ritiene il modello di business una piattaforma attraverso cui è possibile dare attuazione

⁵⁰ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005), *Opera cit.*

⁵¹ Dahan N. M., Doh J. P., Oetzel J., Yaziji M., (2010), *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 326-342.

⁵² Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), *Opera cit.*

alla strategia⁵³. La posizione concettuale (D) viene sposata da Magretta che considera i modelli di business un sottoinsieme della strategia⁵⁴, mentre Weill e Vitale arrivano a ritenere che i due concetti si sovrappongano ma non completamente⁵⁵, quindi, hanno un'idea corrispondente alla (A).

Seddon et al., nel loro studio, utilizzano la definizione di strategia offerta da Porter (1996)⁵⁶ come punto di partenza per un confronto con le definizioni di modello di business proposte in letteratura, giungendo alla conclusione che se si accettasse la definizione di Porter risulterebbe impossibile distinguere i due concetti in esame, conseguentemente, il concetto di modello di business perderebbe di utilità⁵⁷. Tuttavia, per rivalutare il ruolo di quest'ultimo è possibile, secondo gli autori, assegnargli un livello di astrazione diverso rispetto alla strategia.

La strategia influenza in maniera essenziale lo sviluppo del modello di business, tant'è che può essere considerata come una sorta di guida⁵⁸. I modelli di business sono più introspettivi, perché si concentrano sul sistema di attività, mentre la strategia è maggiormente rivolta all'esterno, ossia sul posizionamento

⁵³ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J., *Opera cit.*

⁵⁴ Magretta J., (2002), *Opera cit.*

⁵⁵ Weill P., Vitale M.R., (2001), *Place to Space: Migrating to E-Business Models*, Harvard Business School Press, Boston.

⁵⁶ Come afferma Porter la strategia è "la creazione di una posizione unica e di valore, che coinvolge un diverso insieme di attività", "fare dei compromessi nella competizione" ed è "creare un adattamento tra le attività di un'azienda". (Porter, 1996)

⁵⁷ Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P., Shanks, G., (2004), *Opera cit.*

⁵⁸ Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gottel, (2016), *Opera cit.*

competitivo⁵⁹. Il modello di business è facilmente imitabile, di conseguenza non è autonomamente in grado di garantire un vantaggio competitivo sostenibile all'impresa, la strategia, a differenza, può garantirlo⁶⁰.

A ritenere il modello di business un semplice riflesso della strategia realizzata sono Casadesus-Masanell e Ricart, che presentano una distinzione tra strategia, modello di business e tattica. Quello che deriva dai loro studi è che tutte le imprese possono possedere un modello di business, ma, non tutte, hanno necessariamente una strategia⁶¹.

Quindi, secondo la visione di questi ultimi autori è il modello di business che si modella sulla strategia, mentre secondo Seddon et al. accade il contrario, ossia è la strategia a modellarsi sul modello di business⁶².

È possibile notare come alcuni tengano i due concetti indipendenti nonostante siano legati da complementarità, come Teece⁶³, mentre altri, come Chesbrough e Rosenbloom, li avvicinano⁶⁴. Dunque, un legame tra i due concetti è indubbiamente presente, ma non sono state ancora prodotte delle prove empiriche in grado di spiegarne il tipo di relazione.

⁵⁹ Magretta J., (2002), *Opera cit.*

⁶⁰ Teece D.J., (2010), *Opera cit.*

⁶¹ Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., (2010), From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 195-215.

⁶² Seddon P.B., Lewis G.B., (2003), *Opera cit.*

⁶³ Teece D.J., (2010), *Opera cit.*

⁶⁴ Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), *Opera cit.*

Lo stesso Porter per spiegare i legami tra le attività svolte dall'impresa, sviluppa uno strumento grafico che chiama "Activity Map", nel quale, molti autori vi riconoscono una sorta di archetipo di modello di business⁶⁵. Da una parte Porter critica aspramente l'uso del modello di business, dall'altra per spiegare la strategia ne utilizza una prospettiva di analisi molto simile. Lo stesso autore definirà il modello di business come "un concetto oscuro", a dimostrazione di quanto sia difficile da comprendere ed inquadrare, ma allo stesso tempo talmente ampio da far coesistere interpretazioni e prospettive tra loro distanti.

1.3.3 Il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas viene teorizzato a partire da un rigoroso e formale framework presentato da Alexander Osterwalder nella propria tesi di Dottorato nel 2004, noto come Business Model Ontologies⁶⁶. Negli anni successivi, anche grazie agli studi portati avanti insieme a Pigneur, il Business Model Ontologies viene spogliato della sua formalità, per essere reso accessibile ad una platea più ampia ed è da qui che nasce il Business Model Canvas. Esso mantiene la

⁶⁵ Morris M., Schindehutte M., Allen, J., (2005), *Opera cit.*

Seddon P.B., Lewis G.B., (2003), Strategy and Business Models: What's the difference?, contributo presentato alla *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Adelaide, South Australia 10-13 luglio 2003.

Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J.E. (2010), *Opera cit.*

⁶⁶Come definito da Osterwalder, la Business Model Ontologies si riferisce ad "una concettualizzazione, come una struttura semantica intenzionale che codifica le regole specifiche che vincolano la struttura di un pezzo di realtà". (Osterwalder A., 2004)

suddivisione in nove blocchi che era stata teorizzata nella Business Model Ontologies, dove questi sono riconducibili a quattro aree principali del modello di business: prodotto, rapporto con il cliente, gestione dell'infrastruttura e aspetti finanziari. Nella tabella 1.2 viene illustrata la suddivisione nelle quattro aree dei Building Blocks:

Tabella 1.2: Suddivisione dei Building Blocks nelle aree principali.

<i>Aree del modello di business</i>	<i>Building Blocks</i>
Prodotto	Value Proposition
Rapporto con il cliente	Target customer Distribution channels Customer relationships
Gestione dell'infrastruttura	Capability Partnership
Aspetti finanziari	Cost structure Revenue Model

Fonte: Osterwalder A., (2004)

Il Business Model Canvas rappresenta, quindi, una forma semplificata della Business Model Ontologies, che in questa forma potrà essere utile ad imprenditori e manager per gestire la propria organizzazione ma anche per

favorire la descrizione e la discussione del proprio modello di business. L'obiettivo di Osterwalder e Pigneur era quello di fornire un concetto che seppur semplice nel significato, ossia comprensibile intuitivamente, non semplificasse eccessivamente il complesso funzionamento di un'azienda⁶⁷.

Il nome "Canvas" deriva da una "tela", che gli permette di acquisire una veste grafica, sviluppando il concetto di "visual thinking". Difatti, grazie alla rappresentazione grafica dei nove building blocks si fornisce la possibilità, attraverso l'uso di post-it e pennarelli, di disegnare il proprio modello di business oppure crearlo ex-novo, rendendolo tangibile e non più astratto. Inoltre, grazie al "visual thinking", è possibile favorire il brainstorming di idee, il confronto, la discussione e la cooperazione tra i soggetti che operano nell'impresa.

La peculiarità più interessante è l'aver modificato radicalmente il modo di rappresentare la strategia da adottare, infatti, rispetto ai modelli precedenti, gli elementi eterogenei che permettono il funzionamento dell'intera organizzazione sono resi comprensibili a tutti i soggetti.

Osterwalder e Pigneur definiscono il modello di business come: "la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore"⁶⁸. Applicare il Business Model Canvas significa comprendere qual è il meccanismo con cui un'organizzazione combina le proprie risorse per svolgere attività che

⁶⁷ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

⁶⁸ Ibidem.

permettono di creare valore per i clienti e per l'impresa stessa. Utilizzando questo modello le imprese possono trasformare un'idea in progetto, in un contesto dove il valore non si misura più solamente sulla base di fattori economici ed oggettivi, bensì sulla capacità di un prodotto di inserirsi nel mercato.

Gli elementi che costituiscono il Business Model Canvas sono rappresentati nella figura 1.4.

Figura 1.4: Business Model Canvas



Fonte: Nielsen et al. (2019), adattato da Osterwalder e Pigneur (2010)

Al centro del modello troviamo la value proposition, essa rappresenta il cuore dell'intero sistema che mette in collegamento gli elementi posizionati sulla sinistra, i quali determinano l'efficienza dell'organizzazione, e quelli sulla destra che sono, invece, responsabili della creazione di valore. Ogni componente del modello verrà di seguito analizzata.

I segmenti di clientela rappresentano i gruppi di consumatori e/o organizzazioni a cui l'azienda si rivolge. Sono il fulcro di ciascun modello di business perché senza di essi nessun'impresa potrebbe sopravvivere. Proprio per la loro importanza, è necessario che l'azienda li raggruppi in segmenti sulla base, ad esempio, di bisogni, benefici ricercati, abitudini d'acquisto e consumo in modo tale da poterli soddisfare al meglio. Una volta individuato il target l'impresa dovrà creare un modello di business che sia in grado di soddisfare le esigenze del segmento prescelto. Le tipologie di customer segment identificate da Osterwalder e Pigneur sono:⁶⁹

- Mercato di massa, in cui i clienti non vengono suddivisi, ma sono considerati come un unico grande gruppo con bisogni e problematiche simili, per i quali l'organizzazione non ha necessità di diversificare la propria offerta;
- Mercato di nicchia, ossia mercati con segmenti molto specializzati ma dalle dimensioni ridotte. L'offerta, i canali di distribuzione utilizzati e le relazioni con i clienti sono create "su misura" in relazione alle loro specifiche esigenze;

⁶⁹ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

- Mercato segmentato, dove i clienti hanno esigenze e problematiche leggermente differenti. In questo caso, il modello di business da adottare è più strutturato e complesso;
- Mercati diversificati, ossia segmenti ben distinti con esigenze e problematiche differenti;
- Mercato multi-sided, presenta due o più segmenti di clientela tra loro interdipendenti. In questo caso, si sfrutta l'effetto rete per cui è necessaria la presenza di entrambi i segmenti, per rendere il modello efficiente e funzionante.

In breve, è necessario che l'impresa suddivida i propri clienti in gruppi per individuare quali segmenti servire e quali ignorare, affinché possa progettare un modello di business adatto a soddisfare i clienti.

La proposta di valore è l'insieme di benefici con cui l'impresa crea valore per uno specifico segmento,⁷⁰ soddisfacendone un bisogno o offrendo la risoluzione di un problema. La proposta di valore rappresenta la ragione per cui un cliente si rivolge all'impresa, essa può essere un elemento di innovazione o può essere simile a quelle di altre imprese, ma deve sempre avere caratteri di unicità, affinché sia percepita migliore rispetto alle altre presenti sul mercato.

⁷⁰ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

Alcuni dei fattori che concorrono alla creazione di una buona proposta di valore sono:

- Novità, si ha quando l'impresa riesce a soddisfare bisogni completamente nuovi che i clienti non sentivano di avere in precedenza;
- Performance, ovvero offrire un prodotto/servizio con prestazioni elevate rispetto ai competitor;
- Personalizzazione, ossia quando l'impresa permette ai clienti di customizzare uno o più aspetti della value proposition;
- Design, elemento più complesso da determinare, ma che può permettere al prodotto/servizio di distinguersi;
- Marchio, elemento per cui il semplice possesso del bene, grazie alla reputazione associata al brand, è sinonimo di valore per il cliente;
- Prezzo, ossia un elemento che crea valore con l'applicazione di prezzi inferiori rispetto alla concorrenza, che però sono in grado di soddisfare gli stessi bisogni;

Accessibilità, ovvero rendere disponibili prodotti/servizi a clienti che in precedenza non vi avevano accesso.

Per comprendere quali sono gli elementi su cui investire è necessaria una chiara conoscenza dell'ambiente competitivo in cui opera l'impresa, del segmento di clientela a cui rivolgersi e del valore trasferito al cliente⁷¹.

I canali sono il modo in cui l'impresa raggiunge i clienti per poter offrire loro valore⁷². Essi sono fondamentali touch point nel processo di customer experience, pertanto devono essere attentamente scelti e sviluppati.

Assolvono a diverse funzioni:

- Sviluppare la consapevolezza dei clienti rispetto ai prodotti/servizi dell'impresa;
- Aiutare i clienti nella valutazione della value proposition;
- Permettere ai clienti l'acquisto di specifici prodotti/servizi;
- Offrire assistenza post-vendita.

I canali possono essere di proprietà, dei partner o derivare da un mix di entrambi. I canali di proprietà garantiscono margini più elevati ma, allo stesso tempo, sono i più costosi per l'impresa a causa degli elevati costi di attivazione e funzionamento. I canali dei partner offrono minori margini di profitto e minore capacità di controllo sia sul prezzo che sulle informazioni dirette sulle vendite, ma permettono all'impresa di avere una maggiore capillarità beneficiando dei punti di forza dei partner. Nella realtà, le imprese tendono a adottare un mix tra

⁷¹ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

⁷² Ibidem.

i due canali in quanto questo rende la proposta di valore accessibile e genera un impatto sulla struttura dei costi più attenuato.

L'impresa può stabilire con i clienti diversi tipi di relazioni a seconda del segmento di clientela da servire. Il tipo di relazione che si instaura con i clienti cambia in base a diverse motivazioni⁷³:

- Acquisizione dei clienti;
- Fidelizzazione;
- Up-selling, ossia l'incremento delle vendite.

Di seguito, verranno illustrate alcune categorie di relazioni che si possono instaurare:

- Assistenza personale, si concretizza attraverso l'uso di call center, via e-mail oppure all'interno di un punto vendita e permette ai clienti di comunicare con un membro dell'organizzazione;
- Assistenza personale dedicata, è caratterizzata da una relazione più profonda e curata per il cliente. Solitamente si realizza assegnando al cliente uno specifico addetto, come il key account manager o un private banker;

⁷³ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

- Self-service, in questo caso l'impresa fornisce ai clienti tutti gli strumenti necessari per far sì che si servano da soli. Non è prevista alcuna relazione diretta tra cliente e azienda;
- Servizi automatizzati, derivano da una combinazione di processi automatizzati e self-service, in cui, se ben sviluppati, possono arrivare a simulare una relazione personale;
- Communities, ossia relazioni instaurate attraverso la costruzione e il mantenimento di comunità di utenti. Vengono utilizzate dalle imprese per rafforzare il rapporto tra clienti reali e potenziali, permettendo lo scambio di informazioni. Per di più, le communities permettono alle imprese di trarre informazioni per risolvere eventuali problemi esposti dai clienti stessi;
- Co-creazione, consiste nella creazione di valore congiunta, grazie alla collaborazione dei clienti nei processi di sviluppo dei nuovi prodotti.

La scelta del tipo di relazione è fondamentale perché è uno dei principali fattori in grado di influenzare positivamente o negativamente la customer experience.

I flussi di ricavi sono il denaro che un'impresa ottiene da ciascun segmento fornito. I revenue stream che possono essere adottati dai modelli di business sono due: quelli derivanti da pagamenti in un'unica soluzione e quelli relativi a

pagamenti ricorrenti⁷⁴. È possibile, quindi, individuare le diverse modalità attraverso cui generare i flussi di ricavi: vendita di beni, quote d'iscrizione, canone d'uso, prestito, noleggio o leasing, licenze, pubblicità e commissioni d'intermediazione.

I flussi di ricavi non dipendono soltanto dalla modalità di pagamento, ma anche dai prezzi, che possono essere definiti con due meccanismi:

- Listino fisso, quando i prezzi sono predefiniti su variabili statistiche;
- Definizione dei prezzi dinamica, quando i prezzi variano al variare delle condizioni del mercato.

Le risorse chiave sono l'insieme degli asset necessari all'impresa per il suo funzionamento. Queste non necessariamente devono essere di proprietà dell'impresa, bensì possono essere noleggiate, acquisite tramite i partner strategici oppure utilizzate attraverso il leasing. Possono essere suddivise in:

- Risorse fisiche, ossia i beni materiali di cui l'impresa ha bisogno per creare e vendere un prodotto/servizio. Tra queste possiamo trovare gli impianti, i macchinari, punti vendita, infrastrutture IT, ecc.;
- Risorse umane, che sono più rilevanti in quelle imprese che fondano la propria attività su creatività ed elevata intensità di conoscenza;

⁷⁴ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

- Risorse intellettuali, ossia know-how, marchi, brevetti, database. Sono difficili da creare, ma se possedute garantiscono al modello di business un vantaggio competitivo duraturo;
- Risorse finanziarie, ovvero l'insieme dei mezzi che permettono all'impresa di mantenere un equilibrio tra entrate e uscite monetarie, per proseguire con la propria attività⁷⁵.

Le attività chiave sono l'insieme dei processi che un'azienda deve implementare per far funzionare correttamente il proprio modello di business. Esse sono necessarie per creare e offrire valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e produrre ricavi. Le key activities cambiano in base al modello di business ma possono essere categorizzate in:⁷⁶

- Produzione, ossia le attività chiave inerenti alla progettazione, creazione e distribuzione dei prodotti. È nei modelli di business delle imprese manifatturiere che predominano queste attività;
- Problem solving, che riguarda le attività orientate alla ricerca di soluzioni ai problemi dei clienti. È, molto spesso, un'attività chiave delle imprese di consulenza;
- Piattaforma/rete, ossia l'insieme di attività che ruotano intorno alla promozione, nonché alla fornitura e gestione dei servizi che avviene

⁷⁵ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

⁷⁶ Ibidem.

tramite la piattaforma. Tali attività sono centrali per quelle imprese che forniscono servizi attraverso l'utilizzo di piattaforme o reti, come ad esempio eBay.

Per qual che riguarda il blocco delle key partnership, le ragioni che spingono le imprese a realizzare le partnership sono principalmente tre:

- Ottimizzazione dei modelli di business e creazione di economie di scala. Si verifica quando l'impresa fa svolgere specifiche attività ai partner al fine di ridurre i costi, talvolta creando economie di scala, e ottimizzando le attività. Queste partnership sono perseguite dalle imprese che cercano efficienza nella produzione, nella riduzione dei costi o nell'allocazione ottimale delle risorse;
- Riduzione dei rischi e delle incertezze. Queste partnership nascono tipicamente negli ambienti altamente competitivi o incerti, infatti, grazie ad un buon rapporto con il partner, è possibile ridurre il rischio d'impresa;
- Acquisizione di particolari risorse e attività. Queste partnership nascono quando le imprese non sono in grado di svolgere autonomamente tutte le attività, per cui, essa, diventa un modo per acquisire risorse, competenze e servizi dai partner esterni.

L'insieme dei costi che l'impresa sostiene per rendere operativo il proprio modello di business descrive la struttura dei costi. Alcuni modelli di business

danno maggiore importanza alla struttura dei costi rispetto ad altri,⁷⁷ per questo motivo i modelli di business possono essere distinti in:

- Cost-driven, ossia modelli di business incentrati sui costi, che puntano a ridurre i costi il più possibile. Sono imprese che mantengono una struttura dei costi snella e minima, con un'offerta a basso prezzo;
- Value-driven, ossia modelli di business dove l'attenzione è rivolta alla creazione del valore, mentre la struttura dei costi è meno rilevante. Le imprese, in questo caso, tendono a fornire un'offerta premium, con servizi personalizzati ad alto livello.

La struttura dei costi può essere a costi fissi, quando questi non cambiano al variare delle quantità realizzate di prodotti/servizi, a costi variabili, nel caso in cui i costi variano all'aumentare dei volumi prodotti e venduti, oppure basate su economie di scala o di gamma. Nel caso di economie di scala, i costi unitari si abbassano con l'aumentare dei volumi prodotti, mentre nelle economie di gamma si è in grado di ottenere costi più bassi grazie alla produzione simultanea di più prodotti/servizi.

1.3.4 Il business model come oggetto di innovazione

La nascita di modelli di business innovativi è da collocare in un contesto nel quale i clienti hanno più scelte e sempre maggiore potere contrattuale, grazie alle

⁷⁷ Ibidem.

nuove tecnologie e alle vie di comunicazione, e dove le imprese tendono ad essere incentrate sui bisogni dei clienti⁷⁸.

L'innovazione, all'interno di alcuni settori, è divenuta il fattore che determina il successo competitivo di un'impresa: innovare significa acquisire e mantenere posizioni predominanti nel mercato, ma anche recuperare un eventuale svantaggio competitivo. L'innovazione non deve limitarsi allo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio, ma dovrebbe essere accompagnata, anche, dallo sviluppo di un nuovo modello di business. Di fatto, a seguito di uno studio della Boston Consulting Group, è emerso che un'innovazione del modello di business è in grado di generare un premio TSR⁷⁹ sette volte superiore a quello che deriverebbe da una semplice innovazione di prodotto⁸⁰.

Innovare un modello di business comporta un'innovazione della logica attraverso cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

I modelli di business dovrebbero essere flessibili e con elevata capacità di adattamento perché solo in questo modo saranno in grado di rispondere ai rapidi

⁷⁸ Teece D.J., (2010), *Opera cit.*

⁷⁹ Il premio TSR o Total Shareholder Return è il profitto generato dalle plusvalenze e dai dividendi delle azioni di una società durante il periodo di detenzione delle azioni. Più in generale, la misura viene utilizzata dagli investitori per stabilire i guadagni generati dalle loro partecipazioni azionarie. In questo caso, viene calcolato il premio TSR generato per gli azionisti delle imprese che hanno apportato innovazioni al modello di business e messo a confronto con il premio TSR calcolato per gli azionisti delle imprese che hanno innovato processi e prodotti. Cfr. Andrew J. P., Haanaes K., Michael D. C., Sirkin H. L., Taylor A., (2008), *Innovation 2008, Is the Tide Turning?*, A BCG Senior Management Survey from the Boston Consulting Group.

⁸⁰ Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. S., (2012), *Business Model Innovation. When the game gets tough, change the game*, Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group.

cambiamenti del contesto economico in cui sono inseriti. Al contrario, un modello di business vincente in passato che, però, è caratterizzato da estrema rigidità, potrebbe generare effetti negativi per l'impresa⁸¹.

La relazione che intercorre tra l'innovazione e il modello di business è biunivoca, ovvero è possibile considerare il modello di business sia come soggetto che come oggetto di innovazione.

Si parla di modello di business come soggetto di innovazione quando da esso emergono le innovazioni che, successivamente, vengono proposte al mercato⁸². Ne è un esempio il caso della Xerox Corporation che aveva realizzato una fotocopiatrice particolarmente innovativa, ma che, a causa dell'elevato costo, non riusciva ad essere collocata sul mercato. La società per ovviare a questa difficoltà decise di non venderla più, ma offrirla in affitto⁸³, riuscendo così a registrare una crescita pari al 41% dei ricavi in dodici anni. Attraverso l'analisi di questo caso, Chesbrough e Rosenbloom dimostrano quanto avere un modello di business flessibile sia fondamentale per catturare il valore proprio di un'innovazione⁸⁴.

⁸¹ Doz Y.L., Kosonen M., (2010), *Embedding Strategic Agility, Long Range Planning*, Vol.43, pp. 370-383

⁸² Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), *Opera cit.*

⁸³ Il costo di vendita della fotocopiatrice "914" era pari a 2.000 dollari, un prezzo quasi sette volte più elevato di quelle già presenti sul mercato. Venne allora proposta in affitto al prezzo di 95 dollari al mese per le prime 2000 copie, una volta superate, il costo per ogni copia sarebbe stato di 4 centesimi di dollaro.

⁸⁴ Chesbrough H., Rosenbloom R.S., (2002), *Opera cit.*

Il modello di business non si limita ad essere uno strumento di commercializzazione di nuove tecnologie e idee, ma può essere esso stesso considerato l'oggetto dell'innovazione. Rendere il modello di business un'innovazione permette all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo e buone performance aziendali ma non è semplice implementarlo. Infatti, affinché ciò avvenga è necessario che ci siano manager in grado di ascoltare e apprendere velocemente, perché per raggiungere l'obiettivo sono necessari continui aggiustamenti, prove ed errori⁸⁵.

I manager devono comprendere se il proprio modello di business è adatto a cogliere e creare nuove opportunità o se, è necessario reinventarlo. Per supportare i manager nel processo di cambiamento del modello di business, Johnson, Christensen, e Kagermann hanno proposto una metodologia che consiste nello scomporre il modello di business in quattro parti⁸⁶:

1. la Customer Value Proposition, ossia la possibilità di offrire ai clienti maggiore valore rispetto a quello che potrebbero offrire i competitors;
2. la Profit Formula, che indica il modo in cui l'impresa è in grado di ottenere guadagno dalla proposta di valore;
3. Key Resources, cioè l'insieme di tutti gli input necessari per la creazione di valore;

⁸⁵ Teece D.J., (2010), *Opera cit.*

⁸⁶ Johnson M. W., Christensen C. C., Kagermann H., (2008), Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, Vol.86, No.12, pp. 50-59.

4. Key Processes, ossia l'insieme dei processi necessari per creare e distribuire la proposta di valore.

I managers dovranno essere in grado di modificare il modello di business a seconda di come si modificheranno le quattro parti che lo costituiscono.

È, tuttavia, complesso innovare il modello di business nella prassi perché esistono vere e proprie barriere che gli strumenti descrittivi non sono in grado di eliminare. Pertanto, è necessario dare avvio ad un cambiamento anche dei processi organizzativi, individuare leader che supportino e spingano verso il cambiamento, ma, soprattutto, aiutino a diffondere una cultura organizzativa incentrata sul cambiamento. Solo in questo modo l'impresa sarà in grado di innovarsi veramente, rinnovando la propria modalità di creare, distribuire e catturare valore e aumentando i profitti⁸⁷.

⁸⁷ Chesbrough H., (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Vol.43, No. 2-3, pp. 354-363.

CAPITOLO II

BUSINESS MODEL INNOVATION: PROCESSO E STRUMENTI A SUPPORTO

2.1 IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

La business model innovation è un tema che solo negli ultimi anni ha attirato l'interesse degli studiosi⁸⁸. Questa crescente attenzione nasce dai benefici che si ottengono innovando il modello di business aziendale, benefici che, in alcuni casi, si rivelano più consistenti di quelli che legati all'innovazione dei prodotti o dei processi. Tuttavia, una definizione condivisa in ambito accademico di business model innovation non esiste ancora⁸⁹.

Tra gli studiosi che si sono occupati di trattare questo tema troviamo Scheneider e Spieth che, studiando un campione di 35 pubblicazioni, giungono a suddividere la letteratura in tre principali filoni di ricerca: il primo focalizzato sull'individuazione dei prerequisiti necessari per creare un'innovazione del modello di business, il secondo sullo studio degli elementi e dei processi di innovazione e, infine, il terzo sugli effetti che le innovazioni sono in grado di apportare ai business⁹⁰.

⁸⁸ Foss N.J., Saebi T., (2017a), *Opera cit.*

⁸⁹ *Ibidem.*

⁹⁰ Schneider S., Spieth P., (2013), *Opera cit.*

Successivamente, Foss e Saebi affinano le conclusioni degli autori poc' anzi citati. In questo caso, però, i filoni di ricerca individuati sono quattro, così suddivisi:

1. comprensione della business model innovation: descrivendo questo filone di ricerca gli autori si concentrano nell'identificazione delle parti che possono essere innovate nel modello di business;
2. analisi del processo d'innovazione del modello di business: in questo filone gli studi sono incentrati sulle le fasi che permettono di mettere in atto l'innovazione, nonché sulle capacità organizzative e sugli strumenti necessari;
3. analisi delle caratteristiche del nuovo modello di business;
4. effetti generati dalla business model innovation attraverso l'analisi dei risultati ottenuti dalle imprese⁹¹.

Il filone su cui si posiziona il presente lavoro di tesi è il secondo, ossia quello che si sofferma a studiare il processo che guida la business model innovation.

Demil e Lecocq ritengono che l'innovazione del modello di business sia una reazione ai continui cambiamenti dell'ambiente⁹², mentre altre prospettive di

⁹¹ Foss N.J., Saebi T., (2017), *Opera cit.*

⁹² Demil B., Lecocq X., (2010), *Opera cit.*

analisi sono quelle che vedono la business model innovation come un processo evolutivo⁹³ o un processo di apprendimento continuo⁹⁴.

In particolare, gli autori sopra citati elaborano un framework noto come RCOV, che fonda le sue radici nella Resource-Based View⁹⁵, dalla quale si individuano le tre componenti fondamentali del modello di business, ossia risorse e competenze, struttura organizzativa e value proposition. Queste componenti sono tra loro interdipendenti e, di conseguenza, quando una di esse cambia, le altre tenderanno a mutare, rendendo anche il modello di business dinamico.

L'aspetto più particolare di questo framework è il "disequilibrio permanente" dei modelli di business, determinato dall'utilizzo non ottimale delle risorse⁹⁶. Le inefficienze saranno sempre presenti, ma se nasce la volontà di rendere efficiente ed efficace l'uso di queste, allora l'impresa sarà spinta verso l'innovazione e di conseguenza verso il cambiamento.

⁹³ Dunford R., Palmer I., Benviste J., (2010), Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 5-6 pp. 655-674.

⁹⁴ Chanal V., Caron-Fasan M-L, (2010), The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Platform, *M@n@gement*, Vol.13, No. 4, pp. 318-341; McGrath R. G., (2010), Business models: A discovery-driven approach, *Long Range Planning*, Vol.43 No.2/3, pp. 247-261; Sosna M., Trevinyo-Rodríguez R.N., Velamuri S.R., (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2/3, pp. 383-407.

⁹⁵ La Resource-Based View è la teoria che mette al centro le risorse aziendali per l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo, nonché il successo d'impresa. Le risorse, per rispondere a questa esigenza devono essere difficilmente imitabili e specifiche, di conseguenza si attribuisce particolare rilevanza alle competenze e alle abilità aziendali che nascono dall'integrazione e combinazione di capacità individuali. (Barney J., 1991)

⁹⁶ Demil B., Lecoq X., (2010), *Opera cit.*

Secondo la visione dei due autori, sta ai manager il compito di mantenere il modello di business in equilibrio, attraverso un continuo monitoraggio dell'ambiente e dell'organizzazione, anticipando potenziali cambiamenti ambientali e interni e, infine, implementando azioni che rendano coerenti le componenti del modello di business con l'obiettivo di generazione del profitto⁹⁷. Di conseguenza, questi cambiamenti portano il modello di business a adattarsi o modificarsi radicalmente e, quindi, ad innovarsi.

Un altro framework rilevante per lo studio del processo di innovazione del modello di business è quello presentato da Wirtz (2013). Esso considera la business model innovation il processo grazie al quale è possibile rendere un modello di business nuovo, in grado di adattarsi alla proposta di valore e, allo stesso tempo, di creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile⁹⁸.

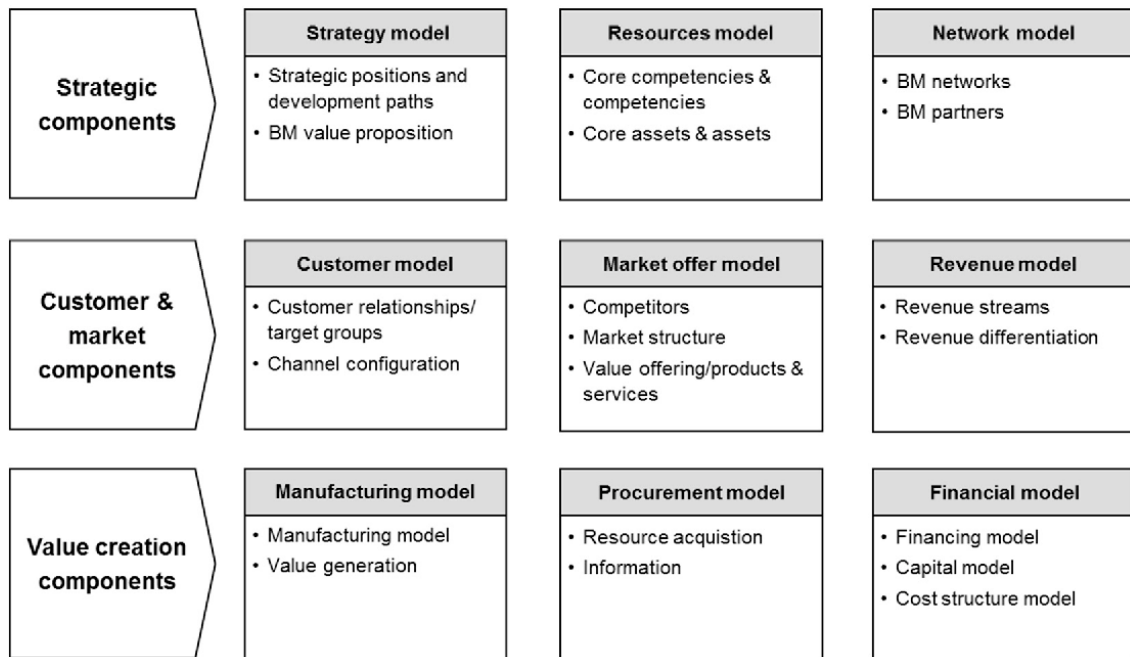
Prima di illustrare il processo di innovazione è, però, necessario spiegare cosa sono per Wirtz i modelli parziali. Secondo l'autore ogni modello di business è formato da tre modelli parziali: strategici, relativi alla clientela e al mercato e, infine, inerenti alla creazione di valore⁹⁹. Ogni modello parziale è costituito da una serie di elementi come riassunto nella figura 2.1.

⁹⁷ Demil B., Lecoq X., (2010), *Opera cit.*

⁹⁸ Wirtz B. W., (2013), *Business Model Management, Design - Process – Instruments*, Third edition, Springer Gabler, Wiesbaden.

⁹⁹ Ibidem.

Fig. 2.1 – Componenti del modello di business integrato



Fonte: Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gottel, (2016), *Business Models: Origin, Development and Future Research, Long Range Planning, Vol. 49, No. 1, p. 44.*

Ogni elemento dei modelli parziali così come le componenti di ogni elemento sono tra loro interdipendenti e non possono essere considerati separatamente.

Secondo Wirtz, il processo di innovazione del modello di business è caratterizzato da sei fasi consequenziali, come illustrato nella figura 2.2.

Fig. 2.2 - Processo di innovazione del modello di business



Fonte: Wirtz B. W., (2013), *Business Model Management, Design - Process – Instruments, Third edition, Springer Gabler, Wiesbaden.*

Il processo parte dalla generazione delle idee che possono emergere dall'applicazione di tecniche creative e dallo studio dei modelli di business di altre imprese. Ad esempio, dai concorrenti è possibile individuare quegli elementi vincenti che possono essere successivamente ripresi e utilizzati nel proprio modello oppure è possibile puntare sull'innovazione, individuando elementi che mostrano novità. Scelto il focus, si delinea un modello parziale dove la componente strategica ha elevata rilevanza.

Lo step successivo è l'analisi di fattibilità, ossia viene studiato l'ambiente, l'industria, il mercato e la competitività. In questa fase si analizzano dettagliatamente il cliente e il mercato di riferimento. Proprio a causa dell'interdipendenza tra le componenti e gli elementi, la componente strategica precedentemente definita potrebbe essere sottoposta a revisione.

Nella fase di prototipazione le idee con il maggior potenziale vengono sviluppate in diversi possibili percorsi di implementazione. In questa fase, è centrale definire con cura la componente di creazione del valore. Come in precedenza, le tre componenti devono essere allineate.

I prototipi precedentemente sviluppati sono sottoposti a valutazione e confronto in termini di punti di forza, debolezza e completezza. A seguito di questa analisi si giunge a identificare una rosa di tre modelli, per ognuno dei quali viene elaborato un business plan e un business case necessari per valutarne la redditività. Per ultimo, si seleziona il prototipo ritenuto migliore in termini di

creazione di vantaggio competitivo e redditività. La fase appena illustrata è quella decisionale.

La scelta fatta deve essere messa in atto ed è ciò che accade nella fase di implementazione. In particolare, va definito il budget a disposizione, il programma da attuare, la struttura attraverso cui comunicare gli obiettivi e le procedure di implementazione. Oltretutto, è necessario creare un team responsabile dell'esecuzione e della valutazione del processo di implementazione.

Una volta attuato, è necessario poi sottoporre a monitoraggio e controllo il nuovo modello di business per poterne verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi, la soddisfazione dei clienti e la redditività generata¹⁰⁰.

L'innovazione del business model è, quindi, ritenuta da molti autori un elemento fondamentale per ottenere una buona performance aziendale¹⁰¹ e un mezzo indispensabile per rinnovare e trasformare l'impresa.

2.2 GLI APPROCCI ALL'INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

L'ambiente in cui l'impresa opera è sempre più dinamico e in movimento e questo rende il vantaggio competitivo temporaneo, pertanto l'impresa deve saper mettere in discussione il proprio modello di business e modificarlo

¹⁰⁰ Steinhöfel E., Ort R., Kohl H., (2016), Business Model Innovation: A Comparative Analysis, contributo presentato al 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Jyväskylä, Finland

¹⁰¹ Demil B., Lecoq X., (2010), *Opera cit.*

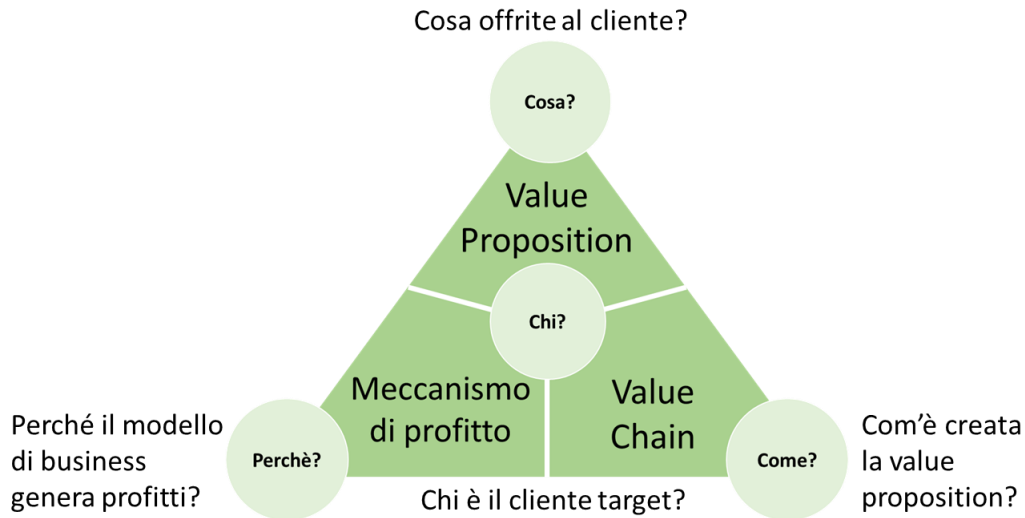
costantemente¹⁰². Proprio per questo motivo, gli studi sull'innovazione del modello di business sono sempre più fiorenti.

Uno degli approcci all'innovazione più diffusi nella prassi è quello di Gassmann et al. (2014). In primis, gli autori si occupano di elaborare il cosiddetto "magic triangle" per offrire una definizione semplice e comprensibile del modello di business. Il triangolo, che viene illustrato nella figura 2.3, è costituito da quattro dimensioni così suddivise:

1. cliente, risponde alla domanda "Chi?". Esso deve sempre essere posto al centro del modello perché, per rendere pertinente il modello di business, è necessario comprendere quali segmenti di clientela servire e quali no;
2. value proposition, risponde alla domanda "Cosa?" e rappresenta l'insieme dei prodotti/servizi che l'impresa offre ai clienti target;
3. value chain, risponde alla domanda "Come?" ed è l'insieme coordinato di processi e attività che, insieme alle risorse e alle capacità, permettono di creare la proposta di valore;
4. meccanismo di profitto, risponde alla domanda "Perché?" e spiega come l'impresa è in grado di produrre valore finanziario per azionisti e stakeholder.

¹⁰² Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

Figura 2.3 – Magic triangle



Fonte: Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *The Business Model Navigator, 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education Limited, London.

Le dimensioni, poc'anzi illustrate sono tra loro collegate, pertanto quando una di esse viene modificata, anche le altre dovranno essere modificate. Il triangolo è la base per l'innovazione del modello di business, infatti, si parla di innovazione se almeno due dimensioni vengono modificate. Ad esempio, Zopa, una società operante nel mercato finanziario innova il proprio modello di business creando una piattaforma attraverso cui mette in comunicazione debitori, che preventivamente indicano importo e condizioni, e creditori. Dunque, viene eliminato il ruolo della banca a favore di entrambe le parti che potranno beneficiare di tassi d'interesse più vantaggiosi mentre, dall'altra parte, la società Zopa otterrà profitti attraverso l'applicazione di commissioni nei confronti dei debitori. È quindi possibile analizzare come Zopa innovi il proprio

modello di business grazie al cambiamento della value proposition, del meccanismo di profitto e della value chain¹⁰³.

Un altro approccio all'innovazione del modello di business è quello presentato da Kim e Mauborgne, che prende il nome di "Strategia Oceano Blu"¹⁰⁴.

Secondo questa strategia, esistono due tipi di oceano, quello rosso e quello blu. Il primo è un mercato conosciuto e regolamentato all'interno del quale si trovano tutte le imprese ad oggi esistenti, il secondo è, invece, un oceano sconosciuto dove ci sono le imprese che ancora non esistono. Nell'oceano rosso, quando aumenta la concorrenza, la competizione diventa più forte e accanita tanto da rendere "sanguinoso" l'oceano. A differenza, l'oceano blu è un mercato dove le regole non esistono perché devono ancora essere stabilite, sono mercati non ancora sfruttati, dove domanda e redditività sono in crescita¹⁰⁵.

In realtà gli oceani blu tendono ad emergere attraverso una ridefinizione dei confini settoriali degli oceani rossi, invece, più di rado, accade che questi siano completamente nuovi e distanti dai confini esistenti.

Individuare un oceano blu è già di per sé un'innovazione, ma per operare all'interno di questo nuovo settore è necessario che si sviluppi anche un modello di business innovativo¹⁰⁶ perché clienti, offerta, meccanismo di profitto e value

¹⁰³ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹⁰⁴ Kim W. C., Mauborgne R., (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review*, Spring, Vol. 47, No. 3, pp. 105-121.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ Ibidem.

chain saranno nuovi e diversi. Solo innovando il modello di business sarà possibile operare nell'oceano blu¹⁰⁷.

Nonostante l'oceano blu offra vantaggi a chi vi opera all'interno, non tutte le imprese sono in grado di innovare il modello di business e avventurarvisi. Spesso le imprese sono restie al cambiamento, soprattutto quando il settore in cui operano è fiorente e permette la generazione di profitto, tuttavia, è proprio nel momento di crescita che l'impresa dovrebbe decidere di innovare ed evitare future crisi. Questa non è però l'unica difficoltà incontrata nell'innovazione del modello di business, infatti, altri ostacoli sono legati alla difficoltà di ragionare in termini di innovazione di modello di business, rispetto all'innovazione di un prodotto o una tecnologia, ma, anche, all'assenza di strumenti che sviluppino e favoriscano la creatività¹⁰⁸.

Utilizzando un approccio integrativo, Zhang, Zhao e Xu identificano tre tipi di innovazione del modello di business: Induced, Original e Imitation Innovation¹⁰⁹.

L'Induced Innovation può realizzarsi per mano di forti cambiamenti del sistema economico, della domanda, del sistema del valore dell'impresa o, più in

¹⁰⁷ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹⁰⁸ *Ibidem.*

¹⁰⁹ Zhang Y., Zhao S., Xu X., (2016), Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions., *Information Technology and Management*, Vol. 17, pp. 303-310.

generale, a causa di fattori esterni che possono modificare una o più componenti del modello di business esistente¹¹⁰.

L'Original Innovation si produce quando le imprese sviluppano un nuovo modello di business, non ancora esistente. Questo tipo di innovazione, secondo gli autori, può concentrarsi su tre diversi aspetti:

- prodotto, servizio e clienti target, quando l'obiettivo è individuare nuovi potenziali mercati e soddisfare nuove esigenze della clientela;
- processo operativo, esso comprende processo produttivo, di vendita e di customer service. Se si procede con un'innovazione del processo operativo si avranno benefici in termini di riduzione dei costi e aumento dei profitti;
- struttura della catena del valore, essa è costituita dalla catena del valore del fornitore, del cliente, del canale e dell'impresa stessa. La struttura genera un'innovazione del modello di business quando uno o più attività vengono riprogettate o modificate¹¹¹.

L'ultima tipologia di innovazione che può verificarsi è l'Imitation Innovation. Come suggerisce il nome, essa si realizza attraverso l'imitazione di modelli di business già esistenti. Quando si sceglie di percorrere questo tipo di innovazione ve tenuto a mente che imitare un modello di business non è

¹¹⁰ Zhang Y., Zhao S., Xu X., (2016), *Opera cit.*

¹¹¹ *Ibidem.*

sinonimo di successo perché può accadere che i consumatori preferiscano dare fiducia a chi ha creato originariamente l'innovazione, piuttosto che all'impresa che l'ha imitata. Da una parte imitare il modello di business permette di ridurre prove e correzioni, grazie alla presenza di una base da cui poter partire ma, dall'altra parte, il modello di business imitato deve saper essere adattato al contesto economico, politico e culturale in cui viene implementato¹¹².

Nonostante l'innovazione del modello di business sia un processo lungo e complesso da realizzare, che può attuarsi in diversi modi, rimane uno dei processi più validi per permette alle imprese di acquisire un vantaggio competitivo più consistente e duraturo nel tempo¹¹³.

2.3 IL BUSINESS MODEL NAVIGATOR

Il Business Model Navigator è una metodologia attraverso cui le imprese possono innovare il loro modello di business¹¹⁴. Esso viene sviluppato da Gassmann et al. (2014), con l'utilizzo del metodo TRIZ¹¹⁵, per offrire oggettività al processo di analisi. La ricerca degli autori si concentra sullo studio dei modelli

¹¹² Zhang Y., Zhao S., Xu X., (2016), *Opera cit.*

¹¹³ Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. S., (2012), *Opera cit.*

¹¹⁴ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹¹⁵ TRIZ è un acronimo che tradotto sta per "teoria della soluzione inventiva dei problemi". Questo metodo venne sviluppato dallo studioso Genrikh Altshuller con l'obiettivo di eliminare e superare le "contraddizioni ingegneristiche" presenti nei processi di innovazione, attraverso un approccio scientifico. Cfr. Altshuller G., (1999) *The Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*, Technical Innovation Center, Inc.

di business pionieristici e di quelli che hanno avuto successo tra la seconda metà del 1800 e il primo decennio degli anni 2000.

Dall'analisi emerge che nonostante i modelli di business siano tra loro differenti, il 90% di essi è costituito dai medesimi elementi, di conseguenza, l'aspetto che essi assumono dipende da come gli elementi già esistenti sono tra loro combinati¹¹⁶. L'imitazione creativa è uno dei concetti più rilevanti che emerge dallo studio dei modelli di business perché si comprende che l'innovazione non è un qualcosa di radicato che solo alcuni possono realizzare, ma che, piuttosto, l'innovazione scaturisce da un processo di comprensione, adattamento, ricombinazione e applicazione di elementi già esistenti in altri modelli di business¹¹⁷.

Un nuovo modello di business può nascere introducendo un modello già esistente in un altro settore rispetto a quello per cui è nato, oppure combinando tra loro due o tre modelli di business o, anche, applicando un modello di business ad un'altra categoria di prodotti. Queste tre opzioni rappresentano rispettivamente la strategia di trasferimento, combinazione e sfruttamento, che possono essere attuate singolarmente o congiuntamente e che permettono di dare origine a nuove idee di business. Queste strategie vengono, successivamente,

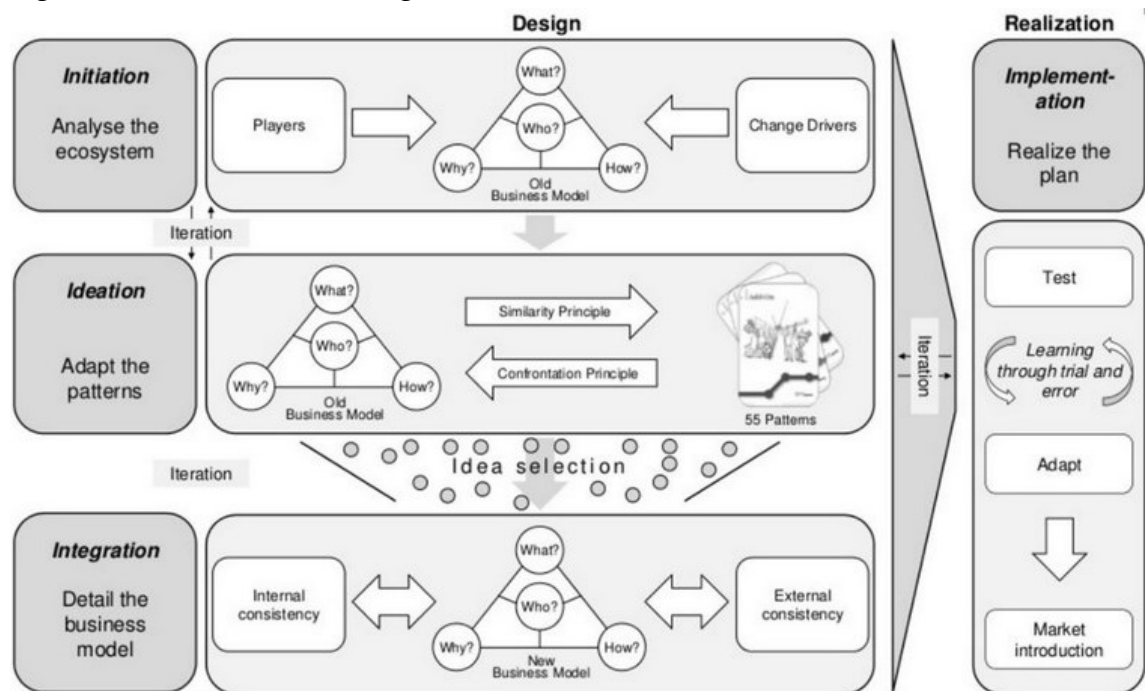
¹¹⁶ Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., (2013), The St. Gallen Business Model Navigator, Working Paper, University of St. Gallen, disponibile al seguente link: www.bmilab.com

¹¹⁷ Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

arricchite di idee esterne che permettono l'adattamento dei modelli agli ambienti¹¹⁸.

Il Business Model Navigator si articola in quattro fasi (si veda la figura 2.4): Initiation, Ideation, Integration e Implementation.

Fig. 2.4: Business Model Navigator



Fonte: Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *The Business Model Navigator, 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education Limited, London.

La prima fase è quella di iniziazione dove è necessario analizzare l'ecosistema dell'impresa, ossia studiare qual è il modello di business che attualmente l'impresa adopera, attraverso l'utilizzo del *magic triangle* (si veda il paragrafo 2.2), i fattori e gli attori che lo influenzano. Per effettuare l'analisi è

¹¹⁸ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

necessario utilizzare una prospettiva dinamica che richiede di considerare il modello di business interdipendente dall'ecosistema in cui esso è inserito¹¹⁹.

Affinché l'innovazione del modello di business abbia successo è necessario comprendere gli attori che lo influenzano, ossia clienti, partner e concorrenti. In primis e al centro devono essere considerati i bisogni dei clienti, non solo attuali ma, anche, potenziali e futuri, perché sono coloro a cui l'impresa dovrà offrire prodotti/servizi. I partner possono aiutare l'impresa ad innovare il modello di business sia fornendo nuove idee, come i clienti, sia supportando le imprese a dar vita a queste idee. Tra i partner troviamo fornitori, distributori, consulenti, ricercatori e tutti coloro che supportano il meccanismo di creazione del valore. Allo stesso modo anche le azioni e i modelli di business dei concorrenti possono essere una fonte di innovazione, perché, se di successo, possono essere imitati¹²⁰.

I player non sono gli unici in grado di influenzare un'innovazione del modello di business. Infatti, esistono una serie di fattori che la influenzano, tra questi vi sono le tecnologie, i megatrend e i cambiamenti normativi. Le tecnologie seguono una crescita esponenziale, pertanto, è necessario tenere sotto controllo i cambiamenti tecnologici perché possono rendere obsoleti modelli di business attualmente di successo. D'altro canto, le tecnologie, per avere successo, devono essere accompagnate da un innovativo modello di business che possa

¹¹⁹ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹²⁰ *Ibidem.*

valorizzarle e permettergli di creare valore¹²¹. Ad esempio, Apple riesce, nel 2003, a ottenere miliardi di ricavi attraverso la vendita di iPod e iTunes grazie all'utilizzo della tecnologia MP3. In realtà, questa tecnologia era stata sviluppata già nel 1982 dal Fraunhofer Institute in Germania che, però, non era riuscito ad ottenere lo stesso risalto e gli stessi ricavi che successivamente la Apple otterrà.

Megatrend e cambiamenti normativi non possono essere modificati o controllati dalle imprese, ma devono essere conosciuti e compresi, così che esse abbiano la possibilità di rendere i modelli di business adatti a reagire ai cambiamenti e allo stesso tempo capaci di innovarsi¹²².

La seconda fase del Business Model Navigator è la fase di ideazione. Gassmann et al. (2014) hanno individuato 55 modelli di business dai quali possono essere estrapolati elementi da ricombinare che possono dare vita a nuovi e innovativi modelli di business¹²³. Secondo gli autori, i 55 modelli di business possono aiutare le imprese a trovare nuove idee da applicare successivamente nella propria impresa e, per questo motivo, sviluppano la metodologia definita "Pattern Adaptation for Ideation"¹²⁴. Questa metodologia permette di collegare e trovare un punto d'incontro tra le idee provenienti dall'ecosistema e la creatività

¹²¹ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹²² *Ibidem.*

¹²³ *Ibidem.*

¹²⁴ *Ibidem.*

interna. Le nuove idee di business nascono applicando, con l'uso del principio di similarità o del confronto, i 55 pattern al modello di business esistente¹²⁵.

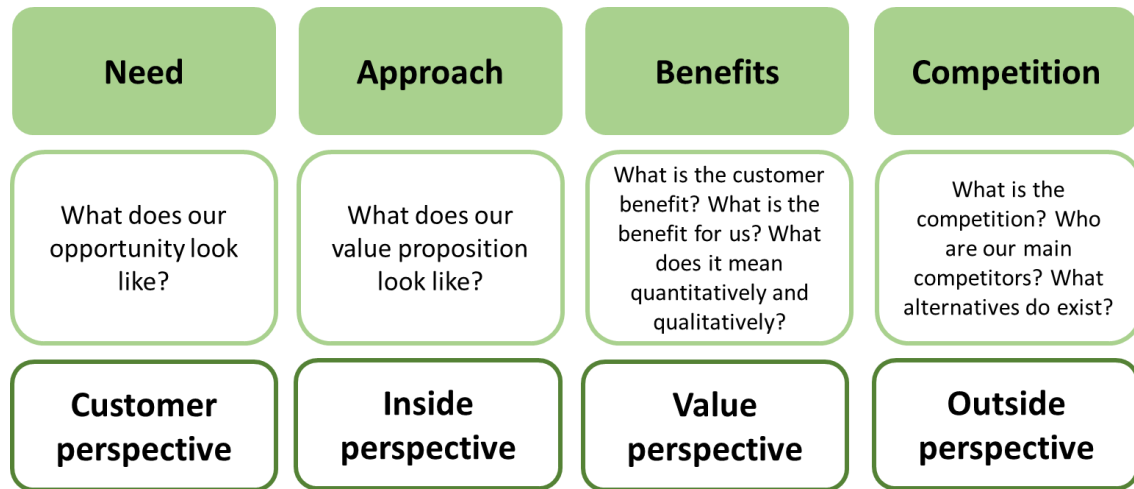
Il principio di similarità prevede l'individuazione di pattern che sono applicati in settori simili a quello di appartenenza mentre, il principio di confronto prevede di contrapporre il proprio modello di business con pattern di settori totalmente distanti da quello di appartenenza. Il primo principio spesso non genera innovazioni radicali, a differenza del secondo che è un motore proattivo di innovazione del modello di business. A prescindere dal tipo di principio che si sceglierà di applicare, emergeranno tra 5 e 8 pattern a cui potersi ispirare per creare idee di successo¹²⁶.

Gli autori propongono di utilizzare il metodo NABC (acronimo di Need, Approach, Benefits, Competition) per la selezione e la valutazione delle idee che emergono dai workshop. Le idee, singolarmente o raggruppate, verranno analizzate, grazie all'utilizzo di domande chiave, sotto quattro prospettive di analisi: cliente, interna, del valore ed esterna (si veda la figura 2.5).

¹²⁵ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹²⁶ *Ibidem.*

Figura 2.5 – Il metodo NABC



Fonte: Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

Successivamente le idee vengono presentate con il metodo dell'elevator pitch, ossia impiegando un tempo limitato per la loro illustrazione. Alla fine delle presentazioni si forniscono feedback utili a migliorare la propria idea che verrà successivamente sottoposta ad una revisione al fine di affrontare le criticità emerse. Si sviluppa un nuovo NABC e si selezionano una o due possibili idee¹²⁷.

Nella terza fase, quella di integrazione, le idee selezionate sono trasferite nei nuovi modelli di business. Tuttavia, esse devono essere testate in termini di coerenza interna ed esterna. La prima può essere raggiunta creando un'armonia tra le dimensioni del *magic triangle*; la seconda, invece, soddisfacendo gli stakeholder e rendendo il modello di business in grado di competere e rispondere alle tendenze ambientali¹²⁸.

¹²⁷ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹²⁸ Ibidem.

Con l'integrazione si conclude il processo di design del Business Model Navigator e si dà avvio a quello di esecuzione.

Nella fase di implementazione si mettono in opera i modelli di business innovativi coerenti che sono emersi nelle fasi precedenti. Secondo la logica del Business Model Navigator devono essere realizzati dei prototipi che possono concretizzarsi in business plan, presentazioni dettagliate o progetti pilota in mercati di piccole dimensioni. I prototipi vengono testati con l'obiettivo di individuare eventuali punti di debolezza o problematiche che possono essere corretti, permettendo di risparmiare tempo e denaro. Durante la fase di test è necessario raccogliere il più gran numero di informazioni e feedback da parte degli stakeholder, perché saranno poi utili per correggere i prototipi e crearne di nuovi. La fase di test è fondamentale perché potrebbe mostrare dei modelli di business non adatti o fallimentari. Il ciclo design-prototipazione-test non è lineare, infatti dal test potrebbe emergere la necessità un cambiamento del prototipo o addirittura del design. Una volta perfezionati i prototipi, l'impresa ne dovrà scegliere uno da lanciare sul mercato¹²⁹.

Introdurre un'innovazione del modello di business significa sottoporre l'intera organizzazione ad un cambiamento consistente che potrebbe creare una resistenza interna. Questa resistenza è per la maggior parte imputabile ai

¹²⁹ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

dipendenti dell'impresa e ai manager che non credono al possibile successo di un'innovazione. Per questo motivo, solo sviluppando una cultura dell'innovazione sarà possibile gestirla e mitigarla, offrendo così la possibilità al nuovo modello di business di avere successo¹³⁰.

Innovare il modello di business non significa copiare un modello esistente, ma studiarlo, capirne le peculiarità, individuare il modo in cui questo può essere adattato ad un contesto diverso e implementarlo per innovare un settore, in questo senso, il Business Model Navigator è lo strumento che può supportare e guidare le imprese durante l'intero processo.

2.4 LE BUSINESS MODEL CONFIGURATIONS

Gli studi sulle configurazioni si occupano di individuare e analizzare modelli di business che possono essere utilizzati sia come metodi di comparazione, sia come modelli da applicare in altre aziende o in altri settori¹³¹.

Fielt definisce le configurazioni dei modelli di business come delle forme ideali che, racchiudendo il modo di agire di un'impresa e le sue caratteristiche, hanno l'obiettivo di fornire delle formule già testate nella pratica¹³².

¹³⁰ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹³¹ Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J. (2019), *Opera cit.*

¹³² Fielt E., (2014), Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, *Journal of Business Models*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-105.

Nella letteratura le configurazioni sono state etichettate in diversi modi, ad esempio con il termine archetipo¹³³, analogie¹³⁴ e pattern¹³⁵. I diversi termini, ma anche il diverso numero di configurazioni che ogni autore individua, mostrano come le ricerche siano ancora frammentate e in fase di sviluppo¹³⁶. Tuttavia, nonostante queste diversità, l'obiettivo comune è l'identificazione dei modelli utili alle imprese per innovare i propri modelli di business.

Baden-Fuller e Morgan classificano le configurazioni in due categorie:

- scale models, quando si descrivono dei modelli di business di imprese esistenti, come ad esempio il modello Ryanair o Ikea;
- role models, ossia quando le configurazioni si riferiscono al funzionamento generale di un modello di business come, ad esempio, il modello Freemium o Pay per use¹³⁷.

Uno degli approcci alle configurazioni del modello di business è quello di Gassmann et al. (2014), in cui gli autori arrivano ad individuare 55 configurazioni, tuttavia l'approccio di questi autori non è quello di fornire una

¹³³ Massa L., Tucci C.L., (2014), Business model innovation, Dodgson M., Gann D.M., Phillips N. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 420-441; Fiel E., (2014), *Opera cit.*

¹³⁴ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

¹³⁵ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹³⁶ Fiel E., (2014), *Opera cit.*

¹³⁷ Baden-Fuller C., Morgan M.S., (2010), Business models as models, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 156-171.

classificazione dei modelli di business ma, piuttosto, di individuarne le caratteristiche¹³⁸.

Avere una classificazione è fondamentale perché solo in questo modo è possibile mettere in relazione i diversi modelli di business¹³⁹. Proprio per questo motivo Taran et al. (2016) sviluppano una ricerca volta ad individuare un framework finalizzato a classificare le configurazioni ed offrire ai manager un supporto al processo di innovazione del modello di business¹⁴⁰.

Gli autori, attraverso un riesame della letteratura, arrivano ad individuare 71 configurazioni di modelli di business, classificate seguendo un approccio value driver. Le categorie che emergono, ispirate ai nove building blocks definiti nel Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur (2010), sono cinque: Value Proposition, Value Segment, Value Configuration, Value Network, Value Capture. La prima è l'insieme di valori e caratteristiche, dei prodotti e dei servizi che l'impresa offre ai propri clienti; la seconda racchiude il gruppo o i gruppi di clientela che l'impresa si prefigge di servire, nonché la tipologia di relazione che si intende instaurare con questi clienti; la terza è costituita dall'insieme delle risorse e attività chiave, nonché dei canali di distribuzione impiegati per raggiungere i clienti; le ultime due rappresentano, rispettivamente, la rete di

¹³⁸ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

¹³⁹ Baden-Fuller C., Morgan M.S., (2010), *Opera cit.*

¹⁴⁰ Taran Y., Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F., (2016), Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19, No. 4, pp.492-527.

partner che cooperano con l'impresa e le modalità di pagamento e il livello dei prezzi pagati dai clienti per avere prodotti/servizi dell'impresa¹⁴¹. Ognuno di questi rappresenta un fattore che permette di valutare e innovare il modello di business¹⁴².

Le cinque categorie rappresentano i value driver primari, ossia gli elementi discriminanti, costitutivi e centrali del modello di business, tuttavia, dallo studio emerge che per ogni modello, esiste almeno un value driver secondario, ossia un secondo elemento che è fortemente influenzato da quello primario. Ad esempio, un modello di business potrebbe presentare la Value Proposition come driver primario, allo stesso tempo, la Value Segment come driver secondario.¹⁴³

Vi è una forte somiglianza tra le componenti dei modelli di business individuate da Gassmann et al. (2014) e i value driver di Taran et al. (2016), nonostante le metodologie di analisi degli autori siano ben diverse¹⁴⁴.

Il framework five-V, appena presentato, non si è occupato solo di classificare i modelli di business per offrire delle "ricette"¹⁴⁵, ma si è prefissato anche l'obiettivo di individuare una struttura utile per l'innovazione del modello di business. L'idea di fondo è che il passaggio da una configurazione del modello di business ad un'altra generi un'innovazione.

¹⁴¹ Taran Y., Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F., (2016), *Opera cit.*

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ Ibidem.

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Baden-Fuller C., Morgan M.S., (2010), *Opera cit.*, p.166

Il lavoro di Taran et al. (2016) racchiude il più ampio numero di configurazioni rispetto ai lavori precedenti ed offre ai manager una scelta più consistente quando si trovano a dover innovare il modello di business¹⁴⁶. Ciò nonostante, le configurazioni che vengono presentate non sono cristallizzate, ma di nuove se ne manifesteranno mentre altre svaniranno. Questo perché i modelli di business sono parte di un ambiente dinamico che richiede a questi di evolversi e adattarsi ai cambiamenti¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ Demil B., Lecoq X., (2010),

CAPITOLO III

IL CASO DELLA SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.

3.1 LE CARATTERISTICHE DEL SETTORE VITI-VINICOLO

Il settore viti-vinicolo è stato caratterizzato, a partire dagli anni Ottanta, da una forte crescita dovuta al profondo cambiamento nel modo di approcciarsi al consumo del vino. I consumatori, infatti, hanno iniziato a porre al centro delle loro scelte la qualità del prodotto che è diventato un vero e proprio prodotto esperienziale, ossia un in grado di offrire valore al cliente mettendo in risalto le esperienze e le sensazioni che l'acquisto e il consumo possono generare¹⁴⁸.

A dimostrazione di ciò le vendite di vino di bassa qualità, nei primi anni Duemila, sono diminuite drasticamente, mentre si è assistito ad una crescita del 20% delle vendite di prodotti qualitativamente migliori¹⁴⁹.

Dalle analisi Istat emerge che, nel 2021, il fatturato generato dall'industria del vino è stato pari a 9,3 miliardi di euro, con un valore delle esportazioni pari al 76,45%. I tre principali clienti esteri sono stati: Stati Uniti, Germania e Regno Unito¹⁵⁰.

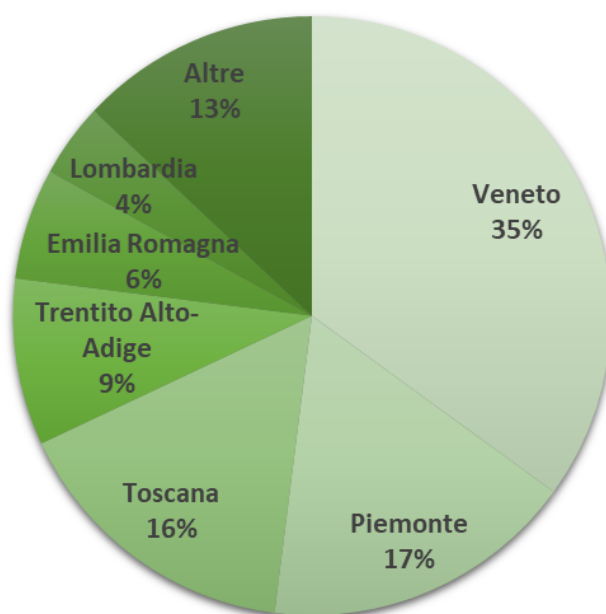
¹⁴⁸ Pomarici E., (2005), Linee di mutamento e nuovi ruoli nel mercato del vino, *VQ - In vite qualitas, in vino excellentia*, Vol. 1, pp. 24-35.

¹⁴⁹ Bernetti I., Casini L., Marinelli N., (2006), Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy, *British Food Journal*, Vol. 108, No. 4, pp. 306-315.

¹⁵⁰ Fondazione Qualivita, (2022), Qualivita – ISTAT – Export Vino Italia 2021, disponibile al seguente link: <https://www.qualivita.it> (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

Nonostante la contrazione delle esportazioni conosciuta nel 2020, a causa della pandemia da Covid-19, ad oggi il settore vinicolo è di nuovo in crescita e sta recuperando velocemente. Infatti, a febbraio 2022, le esportazioni hanno registrato una variazione del +17,8%, rispetto ai dodici mesi precedenti¹⁵¹. La ripresa è stata possibile grazie, anche, alla crescita delle esportazioni in nuovi mercati internazionali, in particolare, quello cinese, canadese e giapponese¹⁵².

Figura 3.1 – Export regionale italiano 2021



Fonte: Baccaglio M., (2022), *Esportazioni italiane di vino per regione e tipologia – aggiornamento 2021*, disponibile al seguente link: <http://www.inumeridelvino.it>, (contenuto consultato a maggio 2022).

¹⁵¹ Baccaglio M., (2022), *I numeri del vino – aggiornamento febbraio 2022*, disponibile al seguente link: <http://www.inumeridelvino.it>, (contenuto consultato a maggio 2022).

¹⁵² Mediobanca, SACE, Ipsos, (2021), *Optimism in the Italian Wine & Spirits Industry as it takes on international markets and new consumption styles in the post-pandemic scenario*, disponibile al seguente link: <https://www.areastudimediobanca.com/it>, (contenuto consultato a Maggio 2022).

Le esportazioni di vino variano da regione a regione. Quella che si caratterizza per il maggior quantitativo di esportazioni è il Veneto che detiene il 35% del valore delle esportazioni totali (si veda la figura 3.1). In generale, è possibile affermare che le regioni del Nord-Italia sono le principali esportatrici di vini italiani nel mondo.

Nonostante i principali esportatori si collochino al nord Italia, i produttori di vino che sono in grado di generare un ROI più elevato dalle vendite sono quelli localizzati in Abruzzo, con il 9,7%, mentre, in seconda e terza posizione si collocano rispettivamente Piemonte e Veneto con l'8,6% e il 7,8%.

Nel 2020, secondo i dati Istat, le aziende agricole erano 310.428 e risultano, spesso, organizzate in cluster¹⁵³. Grazie all'interconnessione che nasce con i cluster, le imprese creano delle vere e proprie catene del valore che permettono di generare un valore complessivo più elevato di quello prodotto dalla singola impresa, nonché un vantaggio competitivo più consistente¹⁵⁴.

Come il numero delle imprese, anche le etichette sul mercato sono numerosissime, Nel 2020 si registravano ben 526 prodotti con etichette DOP

¹⁵³ I cluster possono essere definiti come concentrazioni di imprese, operanti nel medesimo settore che presentano tratti comuni, complementari e prossimità geografica, nonché interconnessione. Possono essere costituiti da imprese produttive, imprese a monte o a valle della filiera, governo, istituzioni, centri di ricerca, e imprese di settori complementari. Cfr. Porter M., (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90. Zanni L., (2004), *Leading Firms and Wine Clusters: Understanding the Evolution of the Tuscan Wine Business through an International comparative analysis*, Franco Angeli, Milano.

¹⁵⁴ Porter M. E., (1985), *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

(Denominazione di Origine Protetta) e IGP (Indicazione Geografica Protetta)¹⁵⁵. Questo alto numero di vini a denominazione si lega alle diverse culture vinicole, ossia al cosiddetto “terroir¹⁵⁶”, che contraddistingue le diverse regioni d’Italia. Proprio per le forti radici territoriali le imprese agricole hanno sfruttato, e sfruttano ancora oggi, canali distributivi prevalentemente diretti.

Solo negli anni Duemila, la grande distribuzione organizzata ha iniziato ad acquisire rilevanza nella distribuzione di vini, diventando il principale e più importante canale di commercializzazione. Tuttavia, se la GDO rappresenta il principale canale per i consumi domestici, il canale Ho.Re.Ca. (acronimo di Hotel-Restaurant-Catering) è il primo canale per i consumi extra-domestici del vino¹⁵⁷.

Bisognerebbe, però, distinguere due momenti, quello pre e post pandemia. Quanto appena detto sulla GDO è stato vero nel periodo pre-pandemia. Più precisamente, la grande distribuzione rimane ancora oggi il principale canale per i consumatori domestici ma la propensione all’acquisto di vino in questo canale è diminuita del 6%, passando dal 58% al 52%. Questo dato è rilevante perché

¹⁵⁵ Fondazione Qualivita, (2022), Rapporto Ismea – Qualivita 2021: sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP, STG, disponibile al seguente link: <https://www.qualivita.it/osservatorio/rapporto-ismea-qualivita/>, (contenuto consultato a maggio 2022).

¹⁵⁶ Termine del linguaggio enogastronomico, sta ad indicare il rapporto che si instaura tra un prodotto e le caratteristiche del microclima e del suolo in cui esso viene coltivato. Cfr. “Terroir”. Vocabolario online Treccani, disponibile al seguente link: <https://www.treccani.it/vocabolario/>, (contenuto consultato a maggio 2022).

¹⁵⁷ Bernetti I., Casini L., Marinelli N., (2006), *Opera cit.*

mette in evidenza una nuova tendenza, ossia la ricerca, da parte dei consumatori, di caratteristiche qualitative uniche e specifiche e la tendenza ad acquistare i prodotti in enoteche, negozi specializzati e cantine¹⁵⁸.

Le vendite on-line non erano canali prediletti per l'acquisto di vino eppure, con la pandemia, esse sono aumentate in maniera impressionante sfiorando il +74,9% nelle piattaforme private aziendali e un +435% nelle piattaforme specializzate¹⁵⁹.

Il settore viti-vinicolo è caratterizzato dalla presenza di imprese plurisecolari, ad esempio, l'azienda Barone Ricasoli è nata nel 1141 e l'azienda Marchesi Antinori nel 1385, che permangono nel panorama imprenditoriale grazie a passaggi generazionali¹⁶⁰. Come le due società appena citate, più della metà delle imprese viti-vinicole è a conduzione familiare, per la restante parte, esse tendono a costituirsi sottoforma di cooperative o consorzi¹⁶¹.

I consorzi permettono alle imprese agricole di fronteggiare l'aspra concorrenza del settore, fornendo la possibilità di produrre vini con una qualità certificata, grazie alle denominazioni DOC (Denominazione di Origine Controllata) o DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita).

¹⁵⁸ Mediobanca, SACE, Ipsos, (2021), *Opera cit.*

¹⁵⁹ *Ibidem.*

¹⁶⁰ Faraoni M., Santini C., (2010), *Managing the wine business: research issues and cases*, McGraw Hill, Milano.

¹⁶¹ Corriere del vino, (2012), Focus sulle aziende familiari del settore vitivinicolo, disponibile al seguente link: <https://corrieredelvino.it/news/focus-sulle-aziende-familiari-del-settore-vitivinicolo/>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

Secondo Heijbroek i vini possono essere suddivisi in prodotti “basic”, “premium” e “icon”¹⁶². I vini basic hanno un prezzo contenuto, che non supera i 5 euro a bottiglia. Essi sono prodotti che raccolgono una fascia di consumatori particolarmente sensibile al prezzo, per i quali gli aspetti qualitativi sono poco rilevanti. Questi vini subiscono la concorrenza di prodotti sostitutivi come altre bevande alcoliche e non¹⁶³. Salendo di prezzo i vini si suddividono in premium, super-premium e ultra-premium. Tuttavia, queste tre categorie possono essere raggruppate e chiamate semplicemente premium. Questi vini hanno un prezzo superiore ai 5 euro ma la differenza più rilevante, rispetto ai prodotti basic, sta nel fatto che i consumatori che acquistano questa tipologia di vino sono clienti più attenti alla qualità, al marchio e al territorio di produzione. L’ultima categoria individuata da Heijbroek è quella dei vini icon. Si tratta di vini per i quali l’autore non individua un prezzo base che li definisca. Piuttosto, sono quei vini che le società agricole definiscono come i vini di migliore qualità, per i quali esiste una brand image affermata e che riscuote apprezzamento dalla critica¹⁶⁴.

¹⁶² Heijbroek A., (2003), Major Drivers Reshaping the Wine Industry: A Global Perspective, *Wine Industry Symposium*, Napa, California, 2003.

¹⁶³ Venier F., De Luca P., Bortoluzzi G., Baldoni B., (2015), Le dimensioni dell’innovazione in un cluster del vino italiano, in De Luca P. (a cura di), *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, pp. 54-70.

¹⁶⁴ Heijbroek A., (2003), Wine is business. Shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry, *Food & Agribusiness Research*, disponibile al seguente link: <https://research.rabobank.com/far> contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

La suddivisione appena esposta, basata sui prezzi, è stata, però criticata dal Prof. Rea e dal Team del Wine Management Lab dell'Università Bocconi che la considerano limitativa e troppo rigida. In particolare, il Prof. Rea ritiene che questa classificazione non tenga conto delle nuove esigenze del mercato e, quindi, delle nuove tipologie di consumatori. L'attenzione si sposta, quindi, dal prezzo ai comportamenti d'acquisto, giungendo a identificare tre nuove categorie di vini¹⁶⁵:

- trendy, vengono acquistati perché di tendenza, come, ad esempio, il Prosecco;
- fine, sono acquistati perché associati ad uno specifico territorio;
- icon, sono acquistati per la loro prestgiosità. Questi sono vini iconici che tendono ad essere acquistati e consumati in occasioni speciali o per essere collezionati.

Si potrebbe essere indotti ad associare le categorie alle fasce di prezzo individuate da Heijbroek, eppure questa è un'idea sbagliata perché tra i vini trendy è possibile trovare quelli con prezzi più elevati di un fine e, allo stesso modo, tra i vini fine è possibile trovare prodotti con un prezzo inferiore ai 5 euro. Ad esempio, esistono mercati, come quello russo, dove si ricercano vini di

¹⁶⁵ Atzeni G., (2017), Trendy, fine e icon. Ecco la nuova classificazione del vino, *Tre bicchieri. Il settimanale economico del gambero rosso*, Vol. 8 No. 49, pp.18-21, disponibile al seguente link: <https://www.gamberorosso.it/>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

tendenza per i quali i consumatori sarebbero disposti a pagare un prezzo, a volte, più elevato di un vino icon¹⁶⁶.

Questo, a dimostrazione del fatto che i vini non sono acquistati tenendo conto della sola discriminante prezzo ma, piuttosto, di altri importantissimi fattori, come il territorio, la ricercatezza, l'artigianalità, ecc.

Nell'analisi del settore viti-vinicolo devono essere messe in evidenza due tendenze tra loro collegate che si stanno diffondendo nel mercato: quella dei vini biologici e quella della sostenibilità, specialmente, da un punto di vista ambientale.

I vini biologici¹⁶⁷ possono essere considerati tali quando non sono utilizzati prodotti chimici durante la coltivazione delle uve e quando vengono impiegate quantità limitate di solfiti nella produzione. Questo è un mercato che, seppur rappresenti solo il 6% del totale del vino prodotto sul territorio italiano, è fortemente in crescita, tant'è che, nel 2013, i consumatori di vino biologico erano solo il 2%, mentre nel 2022 sono il 51%. Questo segmento di clientela è importante perché i consumatori sono degli high spenders, quindi, sono disposti a pagare somme più elevate rispetto ad un prodotto non biologico¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Atzeni G., (2017), *Opera cit.*

¹⁶⁷ I vini biologici sono disciplinati dal regolamento (UE) 2018/848 del Parlamento europeo del Consiglio del 30/05/2018, in vigore dal 2021; dal Regolamento di esecuzione (UE) 2020/464 della Commissione del 26/03/2020; e dal Testo unificato sulla produzione agricola con metodo biologico del 17/06/2021.

¹⁶⁸ *Vino News 24*, (2022), *Nomisma: un italiano su due consuma vino Bio*, disponibile al seguente link: www.vinonews24.it, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

Come per i vini biologici, anche l'attenzione alla sostenibilità ambientale, economica e sociale, tende ad emergere con una certa forza. Infatti, i consumatori sono sempre più attenti a scegliere prodotti e imprese che abbiano impatti limitati sul benessere ambientale. Di per sé la produzione del vino biologico riduce l'impatto ambientale nocivo, grazie al non utilizzo dei pesticidi nelle fasi di coltivazione ma questo non è l'unico aspetto da tenere in considerazione. Un'impresa e, quindi, un prodotto può essere considerata sostenibile a livello ambientale quando indicatori di aria, acqua, vigneto e territorio rimangono entro certi limiti. Questi indicatori tengono conto, rispettivamente, delle emissioni di CO2 generate, della gestione delle risorse idriche, dell'impatto sul suolo e di quanto l'impresa sia attenta a tutelare il paesaggio, la biodiversità e la società¹⁶⁹.

È possibile riassumere quanto riportato dicendo che esistono quattro driver che guidano il settore viti-vinicolo: la domanda mutevole, l'aumento del potere dei distributori, l'incremento della concorrenza e la rilevanza del marchio¹⁷⁰. Come visto, la domanda tende a mutare velocemente, o meglio i consumatori tendono a spostarsi tra le diverse tipologie di vini, ad esempio, dai bianchi ai rossi e viceversa, dai non biologici ai vini biologici, ecc. Oltre a ciò, nel tempo la grande distribuzione, grazie ai grandi volumi acquistati, ha acquisito un potere tale da

¹⁶⁹ Forum per la sostenibilità del vino, (2014), Primo rapporto sulla sostenibilità del vino, disponibile al seguente link: <http://www.vinosostenibile.org/>, (contenuto consultato a maggio 2022).

¹⁷⁰ Heijbroek A., (2003), *Opera cit.*

imporre ai produttori forniture standard. Tuttavia, sono state le dinamiche generate da questa a spingere le imprese a dare rilevanza alla marca in senso strategico. Infatti, la grande distribuzione, col tempo, ha ridotto il numero di fornitori, innescando una battaglia tra imprese. In questo contesto, il marchio è quel fattore che permette alle imprese di distinguere i propri prodotti ed emergere nel mercato, dando la possibilità di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti¹⁷¹.

3.2 IL PROFILO AZIENDALE DELLA SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.

La società agricola Collebello s.r.l. nasce nel 1970 a Tortoreto, un territorio racchiuso tra mare e montagne, nella provincia di Teramo. La società nasce per volontà di Gabriele Marano, imprenditore nel settore edile che acquista i terreni, con vitigni già impiantati, con l'obiettivo di costruirci immobili. Tuttavia, l'imprenditore si innamora del territorio e decide di mantenere gli iniziali terreni a coltivazione di uva. Grazie alle conoscenze agricole, tramandategli dai genitori coltivatori, decide di produrre uve che, però, non lavora ma vende alle cantine sociali e ai produttori vicini che si occupavano, poi, della lavorazione e della vendita dei prodotti finali.

Nel 1998 la società decide di indirizzarsi verso le produzioni biologiche, acquisendone la certificazione. Con gli anni l'azienda vive diversi passaggi

¹⁷¹ Heijbroek A., (2003), *Opera cit.*

generazionali. Infatti, grazie all'ingresso della figlia Giuseppina e del cognato Pietro, nel 2008, vengono autoprodotti e imbottigliati i primi vini a marchio Tenuta Terraviva. L'azienda riesce a creare i primi imbottigliati dopo diverse annate di prova, ricerche di mercato e partecipazione a fiere del settore che hanno permesso di acquisire conoscenze, know how e informazioni utili per poter dare avvio ad un proprio processo produttivo. Ad oggi, i proprietari continuano a lavorare, contemporaneamente, nel mondo dell'edilizia e della viticoltura grazie, anche, al supporto dei familiari di nuova generazione che si occupano soprattutto della commercializzazione e della vendita dei prodotti.

Un aneddoto curioso è legato alla scelta del brand aziendale "Tenuta Terraviva". Infatti, mentre si stavano estraendo delle zolle di terra da queste iniziarono ad emergere numerosi bruchi, da qui l'idea di onorare la terra che è in grado di dare vita.

Tutta la struttura, compresi uffici, cantina, magazzini e terreni sono collocati sulle colline di Tortoreto rivolti verso il mare, la cui vicinanza offre un clima caldo e umido ideale per la crescita dell'uva.

Fig. 3.3 – Uno scorcio dei vigneti di Tenuta Terraviva



Fonte: <https://www.tenutaterraviva.it>

Più in dettaglio, i vigneti si estendono su 22 ettari, divisi in 4 zone, ognuna delle quali viene coltivata con vitigni autoctoni, ossia Trebbiano, Pecorino, Passerina e Montepulciano. I sistemi di coltivazione utilizzati sono di due tipologie, a pergola e a spalliera: la prima è la coltivazione scelta per le viti più vecchie mentre, la seconda, combinata con la prima, è utilizzata per le viti più giovani. La piantagione a spalliera è quella che garantisce la possibilità di inserire il più elevato numero di piante, infatti, mediamente per ettaro possono esservi tra le 3.500 e le 5.500 piante.

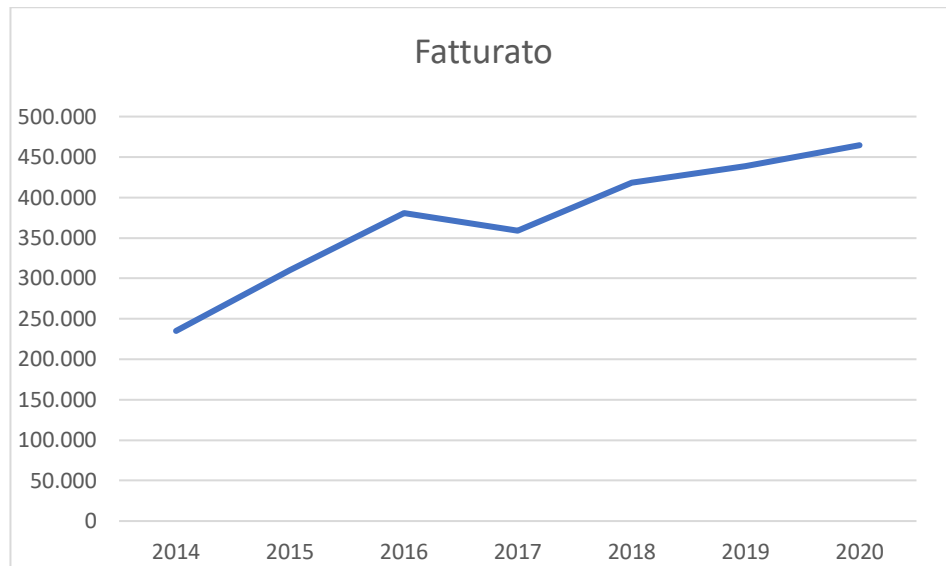
I terreni che oggi costituiscono tutta la tenuta sono stati acquistati poco alla volta nel corso degli anni. Ad esempio, l'ultimo acquisto riguarda un terreno adiacente dove oggi sorge un'oasi naturalistica. Quest'ultimo rappresenta un investimento strategico per il futuro, in quanto l'azienda nei prossimi anni ha

intenzione di raggiungere i requisiti necessari per ottenere le certificazioni di vini biodinamici.

Tra i terreni acquistati negli ultimi anni ve n'è uno coltivato a ulivi che ha permesso all'impresa di sviluppare nuovi prodotti da offrire al mercato. Seppur permanga l'idea di mantenere la produzione di olio extra vergine d'oliva marginale, rispetto al core business dei vini, questo rappresenta un primo approccio alla diversificazione dell'attività d'impresa.

Spostando l'attenzione sui dati contabili, possiamo osservare che l'azienda ha ottenuto un fatturato sempre crescente negli anni. In particolare, nel 2020 il fatturato registrato era pari al doppio di quello ottenuto nel 2014, come illustrato nel grafico 3.2. La crescita del fatturato è associabile all'aumento delle vendite nei mercati esteri, sia europei che extra-europei, come USA, Canada, Cina e Bielorussia.

Grafico 3.2 – Fatturato Soc. Agricola Collebello s.r.l. dal 2014 al 2020

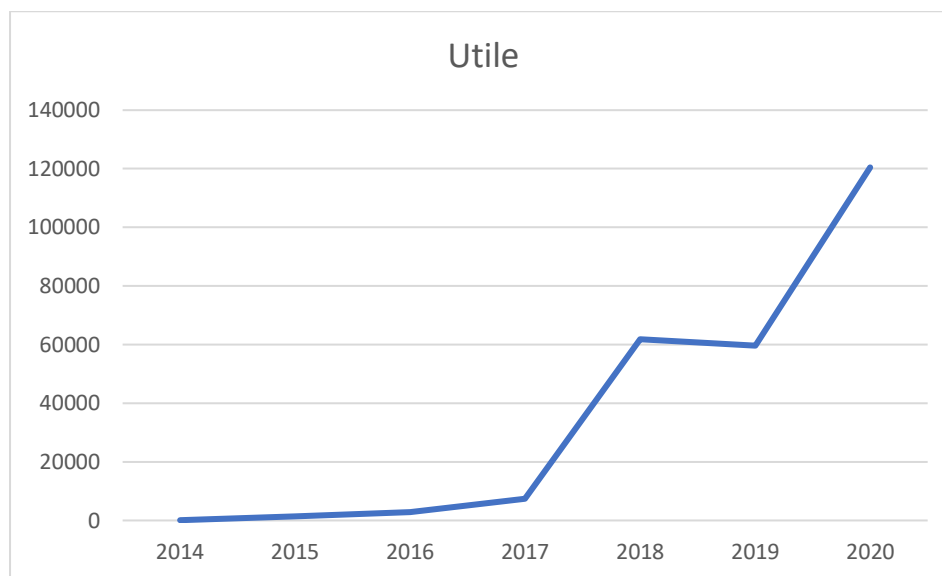


Fonte: Elaborazioni proprie su bilanci depositati in Camera di Commercio

Anche il ROS è positivo e in crescita, tant'è che nel 2020 si attesta al 25,93%, in forte aumento rispetto ai due anni precedenti, pari al 13,44% nel 2019 e al 14,76% nel 2018.

Per quanto riguarda, invece, gli utili prodotti è possibile notare come questi inizialmente fossero pressoché stabili e bassi in relazione ai valori di fatturato, tuttavia, a partire dal 2018, vi è stato un forte aumento che li ha portati a raddoppiare nel giro di soli due anni (si veda grafico 3.3).

Grafico 3.3 – Utile Soc. Agricola Collebello s.r.l. dal 2014 al 2020



Fonte: Elaborazioni proprie su bilanci depositati in Camera di Commercio

Va messo in evidenza come, nonostante il 2020 sia stato un anno che ha segnato una forte riduzione della crescita economica e dei consumi a livello mondiale a causa della pandemia da Covid-19, l'impresa sia riuscita ad aumentare il fatturato del 6%, portandolo a 464 mila euro, con un aumento dell'EBITDA del 53%, pari a 175 mila euro. Nello stesso anno di riferimento, l'utile, come già detto, è cresciuto del 102% arrivando a 167 mila euro. Questo aumento è, però, associabile anche ad una riduzione dei costi del 14%.

L'aspetto più rilevante che emerge dall'analisi è l'attenzione dell'impresa nei confronti della sostenibilità ambientale, difatti l'azienda cerca di ridurre al minimo il suo impatto sull'ambiente. Ad esempio, i trattamenti sanitari vengono effettuati raramente e solo quando le condizioni metereologiche sono ottimali, le sostanze chimiche utilizzate nelle lavorazioni sono minime, i campi non vengono

irrigati per evitare sprechi d'acqua e tutto il fabbisogno energetico viene autoprodotta attraverso l'utilizzo di pannelli solari. L'azienda si sta orientando verso l'eliminazione dei tappi Nomacorc contenenti plastiche e verso la produzione di scatole in carta riciclata, etichette in carta riciclata e cotone. Vengono, inoltre, utilizzate le bottiglie più leggere sul mercato che contengono le minori quantità di vetro.

Va messo in evidenza il fatto che l'azienda compie queste azioni per un sentimento di rispetto nei confronti della terra che è in grado di offrire frutti e che, pertanto, va curata al massimo delle possibilità.

3.3 METODOLOGIA DELLA RICERCA

La metodologia di ricerca impiegata per la conduzione dell'analisi empirica è di tipo qualitativo. In particolare, le evidenze empiriche sono state rilevate tramite interviste, osservazioni dirette e strumenti di indagine non strutturati. Questa metodologia tende a rappresentare l'oggetto di analisi con forme testuali. Una volta raccolti i dati, infatti, essi vengono analizzati ed interpretati.

Più specificamente, la ricerca è stata condotta attraverso uno studio di caso singolo. Il materiale è stato reperito ricorrendo a un questionario aperto e a interviste semistrutturate. Il questionario, le cui domande sono riportate nell'appendice A, è stato sottoposto all'export manager della società, nonché figlia degli attuali proprietari, Federica. Il questionario presenta domande che

hanno permesso di porre l'attenzione su value proposition, customer segment, channels, customer relationship, revenue stream, key activities, key resources, key partnership, cost structure, approccio alla tecnologia, all'innovazione e alla sostenibilità e analisi dell'evoluzione del modello di business.

In seguito, sempre l'export manager, è stata disponibile a sottoporsi ad un'intervista più approfondita sugli stessi temi, presso gli uffici aziendali. L'intervista ha avuto una durata di circa due ore e mezza, durante la quale, è stata data la possibilità di effettuare una visita guidata presso gli uffici, le vigne, la cantina e i reparti produttivi dell'azienda.

Il reperimento delle informazioni raccolte attraverso il questionario e l'intervista semistrutturata è stato di fondamentale importanza per pervenire all'elaborazione del business model aziendale che verrà più dettagliatamente discusso nel corso del paragrafo successivo.

3.4 IL BUSINESS MODEL CANVAS DELLA SOCIETÀ AGRICOLA COLLEBELLO S.R.L.

In questo paragrafo, l'obiettivo principale è di illustrare il modello di business della Società Agricola Collebello s.r.l. attraverso l'utilizzo del Business Model Canvas teorizzato da Osterwalder e Pigneur¹⁷².

Di seguito, verranno illustrati e analizzati gli elementi che costituiscono i nove building blocks del Business Model Canvas della società.

¹⁷² Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

3.4.1 Customer Segments

I segmenti di clienti a cui si rivolge l'impresa sono:

- Ho.Re.Ca. suddiviso in Italia ed estero. Questo segmento è costituito da tutti i clienti che operano nel mondo alberghiero, della ristorazione e del catering. È il segmento più ampio per l'impresa ed è quello che garantisce il maggiore fatturato. In Italia, le regioni che generano maggiori vendite sono quelle del Nord e del Centro. Per una scelta logistica, le Isole non vengono servite, mentre il Sud Italia è uno dei mercati più complessi, infatti la concorrenza è particolarmente intensa e difficilmente questi clienti tendono ad acquistare prodotti non del proprio territorio. I clienti Ho.Re.Ca. esteri principalmente serviti sono sia europei che extra europei. In particolare, tra i primi ci sono Danimarca, Norvegia, Olanda, Belgio, Svizzera e Gran Bretagna, ai quali vengono forniti gli stessi prodotti; tra i secondi vi sono Russia, Hong Kong, Taiwan, Australia, Canada, Stati Uniti, Giappone e Bielorussia per i quali le etichette dei prodotti devono essere modificate, per rispondere alle richieste delle diverse normative. Ad esempio, può essere richiesto l'inserimento di diciture specifiche o traduzioni in lingua, come per Taiwan e Hong Kong.
- Importatori, ossia aziende o individui che acquistano i prodotti per poi rivenderli assumendosene il rischio d'impresa, in particolare, essi si occupano della rivendita dei prodotti ai clienti del gruppo Ho.Re.Ca. o ai

consumatori finali. I principali importatori serviti operano principalmente in Canada e Stati Uniti.

- Consumatori finali, quando il prodotto è acquistato da singoli individui o da famiglie, per uso domestico. Questo segmento viene rifornito tramite l'e-commerce o la vendita diretta nel punto vendita dello stabilimento di Tortoreto. Tra i consumatori che acquistano in cantina vi sono persone principalmente del posto o delle zone limitrofe, nondimeno, essendo Tortoreto una località turistica nelle stagioni estive, accade che i turisti abbiano nel tempo conosciuto i prodotti Terraviva e vi tornino ad acquistare nuovamente. Tuttavia, questo segmento permette all'impresa di generare degli introiti molto più esigui rispetto agli altri due segmenti.
- Wine taster, sono coloro che acquistano i percorsi di degustazione online o in cantina. È un mercato di nicchia, ma in forte crescita, che acquista un'esperienza piuttosto che una semplice bottiglia di vino. Possono essere consumatori individuali, famiglie o imprese. Una richiesta particolare è stata quella di un'azienda che, come omaggio natalizio per i propri dipendenti, ha offerto una bottiglia di vino della Tenuta Terraviva accompagnata da una degustazione online, durante la quale tutti insieme sono stati guidati da un esperto sommelier dell'azienda agricola alla degustazione del vino.

Tenendo in considerazione quanto proposto da Osterwalder e Pigneur¹⁷³, è possibile affermare che l'impresa si rivolge a due tipologie di mercati: segmentato e di nicchia. Al primo appartengono i clienti dei segmenti Ho.Re.Ca. Italia ed estero, importatori e consumatori finali per i quali l'offerta è leggermente differenziata, mentre al secondo appartengono i wine taster, un mercato contenuto, nel quale i clienti sono disposti a spendere somme importanti per godere di un'esperienza.

3.4.2 Value Propositions

La value proposition presentata da Tenuta Terraviva è caratterizzato da un'offerta basata su tre tipologie di vini biologici, bianchi, rosati e rossi. Tra i bianchi si collocano: Pecorino, Trebbiano e Passerina, tra i rosati il Cerasuolo e, tra i rossi, il Montepulciano. I primi e i secondi hanno etichette DOC, mentre solo il Montepulciano riporta la denominazione DOCG che presenta una normativa molto più stringente per il rilascio.

Per ottenere queste certificazioni l'impresa deve possedere vitigni in zone geografiche ben precise e, per ogni annata, deve sottoporre i propri prodotti, prima dell'imbottigliamento, a controlli chimici e organolettici condotti da specifici enti autorizzati. Se i test sono superati vengono rilasciate, dalla Camera di Commercio, i sigilli di garanzia con un numero seriale che ne certifica la

¹⁷³ Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Opera cit.*

denominazione. Tuttavia, può accadere che i test non vengano superati e, in questo caso, i prodotti possono comunque essere commercializzati e venduti, ma solo con la certificazione IGT (Indicazione Geografica Tipica).

Nonostante le etichette appena descritte mettano in risalto la qualità dei vini, ciò che differenzia i prodotti è la certificazione biologica che viene riportata su ogni bottiglia con il simbolo di una foglia su sfondo verde, come nella figura 3.5.

Figura 3.5 – Simbolo certificazione biologica



Fonte: FederBio, disponibile al seguente link: <https://feder.bio>, (contenuto consultato a giugno 2022).

Tutta la proposta di valore dell'impresa ruota intorno al fatto che essa produce "vini naturali" che rispettano l'ambiente. È possibile, quindi, definire come elemento centrale la "qualità" dei prodotti, ossia l'offrire un bene che subisce un processo di crescita e lavorazione che limita l'utilizzo di sostanze chimiche e lavori meccanici che rendono tutto il processo più complesso da concludere. Proprio per questo motivo i prodotti si posizionano su un mercato di fascia alta e si rivolgono a clienti specifici che ricercano prodotti bio.

Quello che l'impresa vende è un vino che esalta il territorio e l'artigianalità con cui viene lavorato, che rispetta l'ambiente e che regala esperienze uniche. I vini non essendo trattati con sostanze chimiche, odori o lieviti industriali, assumono sapori di anno in anno differenti, tali da offrire un'esperienza di consumo irripetibile. In particolare, del territorio viene esaltata la posizione, ossia l'essere una cantina "vista mare", in quanto è posizionata su una collina che si affaccia sul mare, che offre l'ambiente umido e caldo del mare e, allo stesso tempo, le correnti fredde del Gran Sasso.

La proposta di valore assume anche un carattere di novità quando si parla delle degustazioni online. Nate per adattarsi al contesto pandemico, si sono rilevate esperienze accessibili a chiunque voglia vivere un'avventura sensoriale comodamente da casa. Oltre ciò, le degustazioni online sono un ottimo mezzo attraverso cui anche un cliente business ha la possibilità di conoscere la realtà e la storia dell'azienda da cui acquista i vini, nonché imparare a conoscere il prodotto.

Le degustazioni in cantina, a differenza di quelle online, sono particolarmente diffuse, quindi non acquisiscono un carattere di novità. Tuttavia, sono un mezzo attraverso cui l'impresa ha la possibilità di creare un contatto diretto con il cliente, farsi conoscere e fidelizzarlo.

L'impresa permette, sottospecifiche condizioni, di personalizzare i prodotti, sebbene questo non rappresenti un business sul quale l'azienda intende investire

in maniera considerevole. In particolare, l'impresa si riserva di scegliere se concedere o meno al cliente la possibilità di personalizzazione e, comunque, richiede dei minimi di acquisto. A dimostrazione di ciò, solo un cliente del gruppo Ho.Re.Ca. canadese ed una coppia di sposi in Italia hanno potuto richiedere la personalizzazione del prodotto. Nel primo caso è stata realizzata una private label, nel secondo, l'impresa ha realizzato etichette ad hoc, sostitutive di quelle esistenti, nelle quali ha riportato i nomi degli sposi.

3.4.3 Channels

Per quanto riguarda i canali distributivi che l'impresa adotta, sono vari e differenti in base al segmento di clienti. Essi possono essere suddivisi nel modo seguente:

- Agenti di commercio: promuovono la conclusione dei contratti di vendita per l'impresa. Più nello specifico, si occupano di promuovere i prodotti dell'azienda, stabilire una relazione duratura con il cliente, al fine di concludere ordini ricorrenti e periodici. Essi servono i clienti del gruppo Ho.Re.Ca. sia in Italia, suddivisi per provincia che in alcuni paesi esteri.
- Forza vendita interna: si occupa della gestione dei clienti sia esteri che italiani. In particolare, l'export manager cura, principalmente, i rapporti e le vendite con i clienti del settore Ho.Re.Ca. in paesi, ad esempio, come gli Stati Uniti, il Canada, la Gran Bretagna, mentre la restante forza vendita interna si occupa di gestire i clienti e vendere i prodotti nelle zone limitrofe all'azienda.

- Shop in cantina: è il canale principale per la vendita dei prodotti ai consumatori finali, individuali o famiglie, ed è gestito dalla forza vendita interna.
- E-commerce: come per lo shop in cantina, è la forza vendita interna a gestirlo. È un canale principalmente rivolto ai consumatori finali, ma viene utilizzato, anche se più di rado, anche dal segmento di clientela Ho.Re.Ca.
- Fiere di settore: rappresentano uno strumento efficace da un punto di vista commerciale perché permettono all'impresa di acquisire nuovi contatti e proporre i prodotti a nuovi clienti. Sono frequentate sia da clienti del settore Ho.Re.Ca. che dai consumatori finali. Tuttavia, i clienti più interessanti che si tende ad acquisire sono i primi, perché garantiscono volumi di vendita più elevati. Queste fiere sono un ottimo risalto per l'impresa e per i suoi prodotti, perché sono inserite in padiglioni ad hoc per il biologico. Possono essere sia fiere nazionali che internazionali, ad esempio tra le prime e di più recente frequentazione vi è il Vinitaly di Verona.

I canali distributivi adottati dell'impresa sono, quindi, sia diretti, come nel caso dell'e-commerce, forza vendita interna, fiere e shop, che indiretti, quando l'impresa si serve di agenti di commercio.

3.4.4 Customer Relationships

Quando si parla di customer relationship ci si riferisce al tipo di relazione che l'impresa instaura con i propri clienti. In questo specifico caso, è possibile

analizzare la relazione dividendo i clienti in B2B e B2C, ossia in clienti business e consumatori finali.

Nel primo caso, la relazione che si instaura è basata su un'assistenza personale dedicata, difatti gli agenti di commercio tendono a non cambiare e a seguire sempre gli stessi clienti. Questo permette agli agenti di instaurare una relazione duratura e, allo stesso tempo, di imparare a conoscere le loro esigenze e richieste, così da poterli soddisfare al meglio. Inoltre, gli agenti sono suddivisi per provincia, così da dare la possibilità ad ognuno di gestire un numero adeguato di clienti e seguirli nel modo più accurato possibile. Il loro compito non si limita alla acquisizione dei clienti ma, anche, al loro mantenimento attraverso una fidelizzazione. Come detto in precedenza, i clienti spesso richiedono personalizzazioni che, nella stragrande maggioranza dei casi, non vengono concesse, tuttavia, come alternativa l'impresa offre prodotti complementari di merchandising come i grembiuli e le t-shirt.

Export manager e forza vendita interna, allo stesso modo, si occupano di gestire costantemente il proprio gruppo di clienti, cercando di rispondere a tutte le loro esigenze, in termini di tempistiche, numeri e personalizzazioni quando possibili.

Nel secondo caso, l'assistenza personale dedicata viene meno, a favore di un approccio self-service, nel caso dell'e-commerce, e di un'assistenza personale nel punto vendita dell'azienda.

Le relazioni con i clienti B2B vengono mantenute attraverso l'uso di e-mail, messaggi WhatsApp, telefonate, video call e, periodicamente, con viaggi all'estero e sul territorio nazionale. Al contrario, le relazioni con i clienti B2C vengono curate primariamente tramite l'utilizzo di Instagram. Infatti, con post periodici l'impresa cerca di mantenere aggiornati i propri clienti sulle novità, sui premi che ottiene e sugli eventi che organizza.

3.4.5 Revenue streams

I flussi di ricavi della società agricola derivano, essenzialmente, dalla vendita dei vini, mentre le degustazioni in cantina e online, rappresentano un esiguo flusso di reddito. I clienti Ho.Re.Ca. e gli importatori sono coloro che generano maggiori entrate per l'azienda, perché sono coloro che acquistano i volumi più elevati. Ad esempio, quelli dei grandi mercati, come Stati Uniti e Canada, possono arrivare ad acquistare 7 bancali di merce corrispondenti a 600 bottiglie di vino.

I consumatori finali, invece, generano dei flussi di ricavi molto più esigui, ad esempio, l'ordine minimo per l'acquisto sull'e-commerce è di sei bottiglie, tuttavia, nello shop in cantina possono essere acquistate anche meno bottiglie.

I prezzi dei prodotti sono fissati tramite un listino prezzi fisso differenziato per i clienti business e non: i primi hanno prezzi agevolati, più bassi rispetto ai secondi. Ovviamente i prezzi variano in base all'annata e alla tipologia di vino, ad esempio un vino invecchiato ha un prezzo più elevato rispetto ad un vino

giovane, un vino che riposa in legni avrà un prezzo più elevato di uno che riposa in botti d'acciaio.

Il listino prezzi viene aggiornato annualmente in base alle esigenze di copertura dei costi fissi. Ad esempio, nel 2022 i prezzi sono stati aumentati del 20%, al fine di garantire una copertura dei costi generata dagli aumenti delle materie prime come le bottiglie in vetro, le etichette, i trasporti, ecc.

Va, inoltre, messo in evidenza che i prezzi dei prodotti tendono ad aumentare di anno in anno, anche per la necessità di far fronte alla diminuzione dei raccolti che, quindi, diminuiscono la base su cui ripartire i costi sostenuti.

Gli ordini nel B2B tendono ad avere una periodicità settimanale nei periodi di alta stagione, oppure mensile, nel caso dei clienti del gruppo Ho.Re.Ca. Italia. I clienti esteri tendono, invece ad effettuare ordini meno frequenti ma più voluminosi che garantiscono l'abbattimento dei costi di trasporto, che rimangono sempre a carico del cliente.

L'impresa concede ai clienti più fidati e storici del settore Ho.Re.Ca. dilazioni di pagamento per un massimo di 60 giorni. Tuttavia, ai clienti esteri sono richiesti, solitamente, pagamenti anticipati per evitare rischi di credito. Ad esempio, nei mercati fuori dalla comunità europea, per i quali il rischio di insolvenza e di un eventuale recupero del credito è elevato, l'azienda può richiedere l'emissione di lettere di credito che garantiscono sia al compratore che al venditore una garanzia per la corretta conclusione della transazione.

L'azienda non prevede, per i clienti del B2B, l'applicazione di scontistiche in relazione ai volumi, ma offre un omaggio di 6 bottiglie ogni 60 acquistate, oppure, quando i clienti esteri effettuano pagamenti anticipati tramite bonifico, si applica uno sconto in valuta.

Per quanto riguarda i clienti dell'e-commerce, per questi sono richiesti pagamenti anticipati tramite carta di credito o bonifico mentre i consumatori finali che si recano presso lo shop in cantina effettuano i pagamenti in loco, al momento dell'acquisto.

3.4.6 Key Resources

Una volta individuata la proposta di valore è necessario comprendere quali sono le risorse chiave che ne garantiscono il successo. In particolare, la società agricola Collebello presenta quattro risorse fondamentali:

- **Vigne:** sono la principale risorse per l'impresa, senza la quale nulla potrebbe essere realizzato. I vigneti si estendono su 22 ettari, dove gli appezzamenti sono divisi in base alla tipologia di vite piantata, ossia Montepulciano, Trebbiano, Pecorino e Passerina. Proprio per l'importanza attribuita a questa risorsa, essa viene costantemente osservata e curata. Il monitoraggio e il controllo costante permettono di individuare tempestivamente eventuali malattie che potrebbero attaccare le viti. Ad esempio, in passato si era diffusa tra le viti la cocciniglia che avrebbe potuto portare ad un deterioramento dell'uva e a rovinare il raccolto. Tuttavia, l'osservazione e la cura dei vigneti

hanno permesso di agire in maniera tempestiva e naturale. Le vigne, però non sono l'unica risorsa chiave per l'impresa, infatti, esse senza le risorse umane e il know-how non permetterebbero di generare lo stesso valore.

- Risorse umane: è una risorsa chiave non solo chi si occupa della cura dei terreni, della raccolta e della lavorazione, ma anche chi cura l'immagine e la vendita dei prodotti. Grazie alle risorse umane, la raccolta delle uve può avvenire in maniera attenta e nel rispetto delle piante. Infatti, le uve sono raccolte totalmente a mano e questo permette di selezionare i grappoli idonei alla vinificazione e di reciderli in maniera da permettere alla pianta una futura crescita. Non solo, l'impresa non sarebbe in grado di generare reddito se non ci fossero agenti e forza vendita interna capaci di raccontare la storia dell'azienda e, quindi, di venderne i prodotti.
- Know-how, collegato alle risorse umane, rappresenta il "sapere come" e in questo specifico caso è collegato alle risorse umane. Rappresenta la conoscenza necessaria per la raccolta, per la selezione, per dare avvio ai processi produttivi e per riconoscere eventuali malattie e trattare le vigne. Ad esempio, quando ci fu la diffusione della cocciniglia, il know-how ha permesso di intervenire senza l'uso di pesticidi ma attraverso un metodo naturale, ossia liberando nei campi un gran numero di coccinelle. Allo stesso modo, il saper come potare una vite è fondamentale per garantire alla pianta di continuare a crescere in salute e, allo stesso tempo, di produrre frutti.

- Impianti produttivi, permettono, partendo dall'uva, di ottenere il vino. Nella cantina di Tenuta Terraviva, la lavorazione dei vini avviene attraverso una pigiatura soffice che permette di schiacciare i grappoli in maniera delicata e, contemporaneamente, di separare acini e raspo. La lavorazione del vino bianco e del rosso si differenzia essenzialmente per il tempo di macerazione, ossia dal tempo di contatto del mosto liquido con le bucce. Nel vino bianco, in effetti, le bucce sono eliminate dal mosto, mentre nel rosso sono lavorate insieme. Successivamente, in base al tempo di macerazione, sarà possibile ottenere un vino rosato o rosso. A seguito dei primi trattamenti, il mosto viene fatto riposare all'interno di fermentatori in acciaio o in legno. Quando il vino è fatto riposare nelle botti in legno questo è in grado di assorbirne i suoi aromi. Dopo che il vino ha riposato almeno sei mesi, per alcuni bianchi, e 12 mesi o più, per i rossi, il vino viene imbottigliato ed etichettato, così da essere pronto per la vendita. Le botti in legno, più nello specifico, rappresentano un'importante risorsa perché permettono al vino di assumere degli odori e dei sapori diversi e unici di un vino fermentato in acciaio.

3.4.7 Key activities

Le attività chiave che rendono di successo il business di Tenuta Terraviva sono legate alla comunicazione e alle attività di raccolta e produzione.

La comunicazione è uno delle attività su cui punta maggiormente. Infatti, tutta la vendita è concentrata sul racconto di una storia. Il modo in cui si cura la

terra, il rispetto per questa, le lavorazioni effettuate senza l'uso della chimica sono una storia che deve essere raccontata. Molto frequentemente sono i clienti del gruppo business che richiedono ai membri dell'organizzazione di raccontare ai propri clienti la storia del prodotto, attraverso stand, eventi negli hotel, viaggi all'estero. L'aver l'etichetta Bio non è sinonimo di successo, se ciò che vi è dietro non lo si comunica. Ad esempio, le degustazioni in cantina e online rappresentano uno strumento di comunicazione che l'impresa ha introdotto, soprattutto, per farsi conoscere a nuovi clienti. Non solo le degustazioni, ma anche la pagina Instagram e il sito internet sono uno strumento con cui l'azienda riesce a rendere di successo questa attività.

L'attività di raccolta e di produzione sono fondamentali per garantire al prodotto gli standard qualitativi richiesti. In particolare, durante la vendemmia è necessario selezionare i grappoli adatti a vinificare e quelli non adatti perché una selezione errata potrebbe compromettere i sapori e le qualità del vino, mettendo a rischio l'ottenimento delle certificazioni DOC e DOCG. Allo stesso modo, anche il trasporto dai campi alla cantina deve essere effettuato con la massima attenzione per evitare la rottura degli acini che, con temperature elevate, potrebbero dare avvio ad un processo di fermentazione non controllato. In egual misura l'attività produttiva deve essere svolta in maniera tale da garantire l'elevata qualità dei prodotti e l'ottenimento delle certificazioni.

3.4.8 Key Partners

L'impresa non vive isolata ma, piuttosto, all'interno di un sistema dove le relazioni nascono e si intrecciano tra loro. Proprio per questo motivo, anche la società agricola Collebello nel tempo ha creato delle partnership che le hanno consentito, in modo più consistente o meno, di raggiungere il successo. Le partnership strategiche che l'azienda ha creato nel tempo derivano dalle relazioni cliente-fornitore. L'impresa tende a non cambiare nel tempo i fornitori e a stringere con loro rapporti duraturi. Le relazioni chiave individuate sono quelle inerenti agli approvvigionamenti delle componenti di prodotto e dei concimi naturali. Entrambe sono state strette, principalmente, con aziende che hanno sede in zone limitrofe all'azienda, questo per avere maggiore controllo e, allo stesso tempo, per offrire al territorio la possibilità di crescere. Le prime sono le relazioni strette con i fornitori di bottiglie, capsule, etichette in cotone e carta riciclata. Ad esempio, una collaborazione è iniziata da poco con un fornitore greco, l'unico estero, che ha offerto la possibilità all'impresa di effettuare una stampa con bordi color oro sulle etichette. Le seconde, invece, vengono realizzate con altre imprese agricole del territorio. I fornitori che, in questo caso, offrono all'impresa il letame utilizzato per le concimazioni, vengono scelti con molta più attenzione. In particolare, vengono fatte visite aziendali per capire il modo in cui sono tenuti e trattati gli animali e la tipologia di alimentazione che viene somministrata. Questi

vengono, quindi, scelti se presentano le stesse idee di tutela e rispetto dell'ambiente.

Quando si parla della relazione fornitore-cliente come collaborazione chiave, questa può essere studiata anche dal lato opposto, ossia tenendo in considerazione i clienti della società agricola. Più nello specifico, creare collaborazioni durature nel tempo con importatori di grandi mercati come gli Stati Uniti, offre all'impresa la possibilità di vendere i propri prodotti in un territorio vasto e meno conosciuto, con un forte abbattimento dei costi, sfruttando l'esperienza e le competenze di soggetti del luogo.

Oltre a ciò, una collaborazione chiave deriva dalle adesioni al Consorzio Colline Teramane e al Consorzio Vini d'Abruzzo. L'adesione al primo garantisce all'impresa la possibilità di ottenere le certificazioni DOCG sui vini mentre l'adesione al secondo, oltre a tutelare e curare gli interessi delle denominazioni DOC, è rilevante da un punto di vista commerciale. Grazie all'adesione a quest'ultimo l'impresa riesce più facilmente ad accedere a fiere di settore, nelle sezioni biologiche, come il Vinitaly. Pertanto, si pone come mediatore e come supporto per le piccole imprese che vogliono valorizzare e far conoscere i propri prodotti sia in Italia che all'estero.

3.4.9 Cost Structure

L'ultimo blocco da analizzare è quello legato alla struttura dei costi dell'impresa. Come illustrato nel primo capitolo, le imprese possono avere un

orientamento al valore o ai costi. La società agricola, seppure sia attenta a mantenere una struttura dei costi tale da garantire l'economicità della gestione, è orientata alla creazione del valore. Essa ha un modello di business a prevalenza di costi fissi, dove la voce più alta è quella del personale funzionale, ossia quelle risorse umane necessarie per la prosecuzione dell'attività d'impresa, come i manager, e della manodopera indiretta, tra cui troviamo, ad esempio, i magazzinieri. Altri costi fissi sono legati al mantenimento delle vigne e all'acquisto dei prodotti necessari per la loro cura, come il letame.

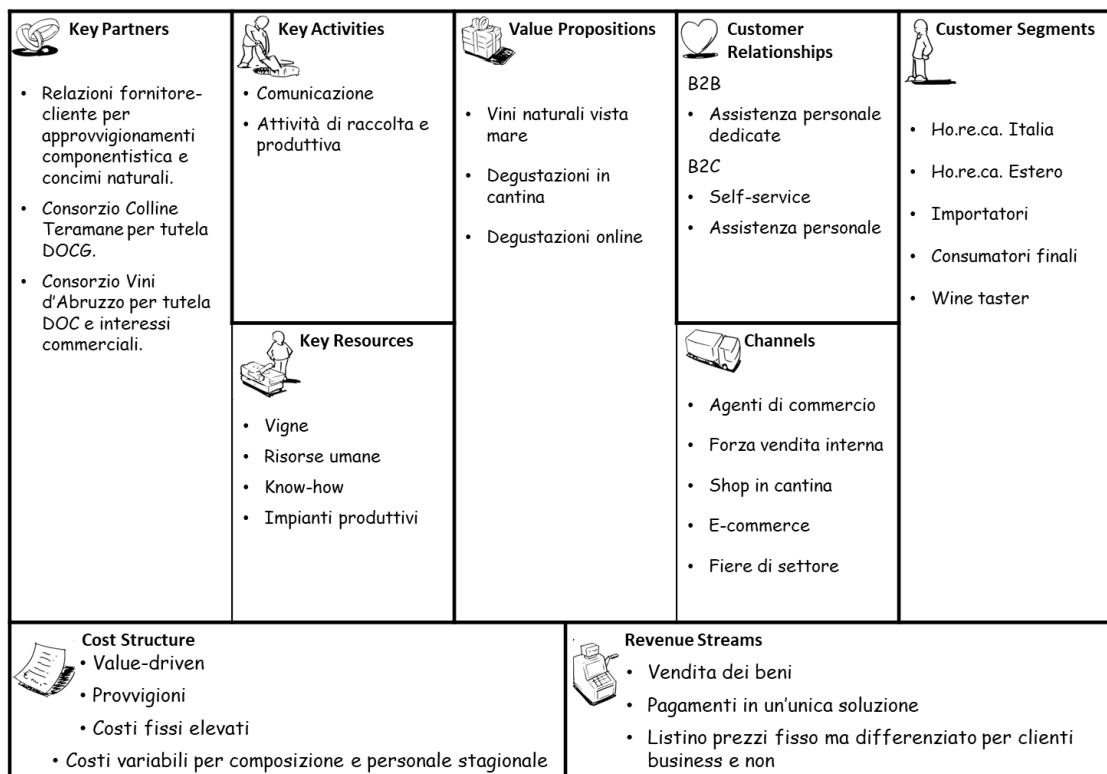
Ciononostante, l'impresa sostiene anche degli elevati costi variabili, principalmente legati alle provvigioni per gli agenti di cui si serve. Essi hanno provvigioni variabili in base al volume di vendita, alla zona rifornita e alla tipologia di cliente, o meglio, se questo viene acquisito dall'azienda la provvigione sarà più bassa, al contrario, se è l'agente ad acquisirlo la provvigione sarà più elevata.

Inoltre, durante i periodi di vendemmia il costo del personale, in questo caso variabile, tende ad aumentare, per rispondere al picco di lavoro.

Altri costi variabili sostenuti, che dipendono esclusivamente dai volumi di produzione, sono legati ai costi di acquisto delle materie di composizione come le bottiglie, le etichette e i tappi.

Per concludere, viene riportata la rappresentazione grafica del Business Model Canvas della Società agricola Collebello s.r.l., nella figura 3.4.

Figura 3.4 – Il Business Model Canvas della Società Agricola Collebello s.r.l.



Fonte: Elaborazioni proprie

3.5 ALCUNE PROPOSTE PER INNOVARE IL MODELLO DI BUSINESS

Innovare il modello di business significa permettere all'impresa di avere un vantaggio competitivo e un successo più duraturo nel tempo. Alla luce di ciò, ogni impresa dovrebbe imparare ad innovare non solo in termini di prodotti o tecnologie, ma soprattutto in termini di modello di business.

Partendo dai 55 pattern presentati da Gassmann et al.¹⁷⁴ si è cercato di individuare quali di questi potessero essere applicati all'organizzazione e che tipo di modifiche potessero apportare al modello di business attuale. Una volta

¹⁷⁴ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

individuati i pattern, sono stati verificati, per ognuno, i possibili cambiamenti in relazione al *magic triangle*. Se questi modificavano almeno due delle quattro parti, allora il modello di business poteva essere considerato innovativo per l'organizzazione. Va, però, messo in evidenza che le proposte che verranno presentate si basano su semplici supposizioni o idee, pertanto non vi è uno studio di fattibilità che ne assicura il successo.

Dall'analisi aziendale è emerso che ogni anno l'azienda si trova a subire delle riduzioni nei raccolti che si riflettono su una diminuzione dei vini disponibili per la vendita. Essendo questo un problema che negli anni tenderà a peggiorare, a causa dell'invecchiamento delle viti e dei terreni, l'impresa dovrebbe cercare altre fonti di reddito. Da qui l'idea di attuare un modello di cross-selling. In questo caso, il cross-selling, ovvero l'offrire prodotti e servizi complementari, può concretizzarsi con l'offerta di grembiuli, divise a marchio o calici in vetro coordinati ai loghi dei vini Terraviva, nonché con l'intensificazione della vendita dell'olio e delle marmellate attualmente già prodotti. Queste attività potrebbero garantire lo sfruttamento degli stessi canali di vendita e degli stessi segmenti per incrementare le vendite e, allo stesso tempo, permettere di pubblicizzare il marchio.

L'ampliamento della gamma di prodotti, da una parte, potrebbe garantire un aumento della soddisfazione del cliente ma bisogna essere particolarmente

attenti anche ai prodotti complementari, perché un'insoddisfazione per questi, potrebbe far allontanare il cliente anche dal prodotto core.

Utilizzando l'idea di Gassmann et al.¹⁷⁵, secondo cui, modificare almeno due elementi del *magic triangle* genera un'innovazione del modello di business, ci si troverebbe di fronte ad un'innovazione perché si andrebbero a modificare la value proposition, ossia il "Cosa?", il meccanismo di profitto, cioè il "Perché?" e la value chain, ovvero il "Come?". In particolare, la proposta di valore verrebbe ampliata dai nuovi prodotti, di conseguenza sarebbe necessario ampliare le risorse, le capacità e le attività d'impresa che andrebbero ad incidere anche sul modo in cui l'impresa ottiene profitti.

Un altro modello di business che potrebbe essere adottato dall'impresa è quello della Subscription, in questo caso offrendo prodotti anziché servizi. L'impresa vende principalmente a clienti del B2B e questo, a volte, è un rischio. Difatti, quando i clienti, soprattutto quelli esteri, acquistano grandi quantità di vini, la perdita di anche solo uno di questi genera una forte riduzione del fatturato complessivo dell'impresa. Per questo motivo, mettendo in pratica un modello di business basato sulla sottoscrizione ci sarebbe la possibilità di ampliare soprattutto il segmento del B2C. L'impresa potrebbe offrire ai clienti che acquistano sull'e-commerce la possibilità di sottoscrivere degli abbonamenti

¹⁷⁵ Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *Opera cit.*

mensili, bimestrali o annuali per la fornitura di una certa quantità di vino che potrebbero anche essere di 6 bottiglie ad ordine. Ovviamente, in cambio l'impresa potrebbe offrire a chi effettua questo abbonamento una scontistica riservata. In questo modo, l'impresa potrebbe, da una parte, ampliare il suo portafoglio clienti e, dall'altra, avere un'entrata economica certa e periodica.

In questo caso le parti del *magic triangle* che verrebbero modificate sono quella della value proposition (Cosa?), il meccanismo di profitto (Perché?) e la value chain (Come?). La proposta di valore si sposterebbe sull'offrire un servizio di consegna automatica scontata che gradualmente potrebbe portare ad aumentare le vendite. Tuttavia, sviluppare questo modello di business richiederà di modificare le attività d'impresa che dovranno concentrarsi sulla gestione logistica.

Un modello di business molto diffuso, che viene adottato frequentemente e che potrebbe essere attuato anche per la Collebellò, è quello della customer loyalty, ossia l'offrire programmi fedeltà. Questi permettono di fidelizzare i clienti e allo stesso tempo, li scoraggia dall'acquistare dai competitor. In questo caso, potrebbe essere offerta la possibilità di accumulare punti che, con il raggiungimento di una certa soglia, permettono il riscatto di un premio, che può essere una bottiglia omaggio, un prodotto di merchandising oppure uno sconto sull'acquisto successivo. I clienti sono indotti, tramite i programmi fedeltà, a tornare ad acquistare in quel negozio pur di ottenere la ricompensa, pertanto,

questo modello di business fa leva sugli effetti psicologici che inducono al riacquisto. Inoltre, permette di acquisire importanti dati e informazioni sui comportamenti d'acquisto che l'impresa potrebbe utilizzare per incrementare ulteriormente le vendite. Se si applicasse questo modello gli elementi che verrebbero modificati sarebbero il meccanismo di profitto (Perché?), la proposta di valore (Cosa?) e la value chain (Come?). L'impresa da una parte potrebbe beneficiare di più elevate entrate, derivanti dall'aumento degli acquisti, di una proposta di valore non più basata sulla sola vendita dei vini, ma dall'offerta di premi. Questi cambiamenti si ripercuoterebbero anche sulla value chain, perché l'impresa dovrebbe sviluppare nuove capacità per poter analizzare i dati derivanti dai programmi fedeltà, utili sia nelle campagne di marketing sia per stilare un profilo del cliente tipo.

Il modello Experience Selling potrebbe rappresentare un ulteriore approccio all'innovazione del modello di business. Questo modello si basa sull'offrire ai clienti un prodotto o un servizio che viene arricchito da un'esperienza. In questo specifico caso, l'impresa potrebbe applicarlo organizzando, periodicamente, delle mostre d'arte all'interno della cantina e delle vigne. In particolare, potrebbe offrire dei percorsi semiguadati dove sia all'interno della cantina, che tra le vigne i visitatori hanno la possibilità di ammirare delle opere d'arte di artisti locali e non, sorseggiando il vino della Tenuta. All'interno della vigna, potrebbero essere alternati ad una certa distanza

l'uno dell'altro, dei punti di esposizione dell'opera d'arte e punti di assaggio del vino. Un'idea potrebbe essere quella di associare ad ognuna delle opere d'arte un certo vino, ad esempio, le opere più cariche di significato o più drammatiche, potrebbero essere associate ad un vino più intenso come il Montepulciano, mentre le opere più leggere e vivaci si potrebbero associare ad un vino frizzante come il "Petit"¹⁷⁶. Ognuno dei "punti vino" dovrebbe essere presidiato da un sommelier che possa aiutare i clienti ad assaporare il vino e sentirne le sue essenze. Inoltre, la distanza tra i punti di esposizione dovrebbe essere tale da permettere ai clienti di ammirare il paesaggio, le opere d'arte e, allo stesso tempo, di godere della tranquillità della vigna.

Questo modello di business permetterebbe di modificare i clienti target, perché si rivolge a clienti del B2C alla ricerca di esperienze diverse dal solito (Chi?), la proposta di valore (Cosa?), che si concentrerà sull'esperienza sensoriale, e sulla value chain (Come?). Più nello specifico, l'impresa dovrà essere in grado di creare delle collaborazioni con artisti o case d'arte che gli permetterà di dare avvio a questa nuova attività.

Come detto nei paragrafi precedenti, l'impresa tende a limitare il suo impatto sull'ambiente riutilizzando tutti gli scarti generati dalla lavorazione, gli acini vengono venduti per realizzare la grappa e i raspi per le concimazioni.

¹⁷⁶ "Petit" è la linea di vino frizzante prodotta dall'impresa.

L'unico impatto, seppure limitato che essa ha per l'ambiente riguarda le bottiglie di vetro dei vini e delle marmellate. Per ovviare a questo problema, potrebbe introdurre un modello di business "Trash to cash" a livello locale.

Infatti, potrebbe offrire ai clienti della zona la possibilità di rendere il vuoto in cambio di piccoli sconti sugli acquisti futuri. In questo modo, l'impresa da una parte avrebbe la possibilità di non dover riacquistare nuovamente le bottiglie, che verrebbero igienizzate e riutilizzate, riducendo ulteriormente il suo impatto ambientale. In questo modo, si modificherebbe la proposta di valore (Cosa?), che tenderebbe, ulteriormente, a concentrarsi sulla sostenibilità, e la value chain (Come?), che dovrebbe essere modificata in termini logistici, per permettere lo svolgimento di questa nuova attività.

Visto la forte attenzione verso la sostenibilità dei suoi prodotti, l'impresa, potrebbe rafforzare il proprio marchio attraverso l'ingredient branding, che in questo caso si esplicita già attraverso l'inserimento del simbolo della certificazione bio sulle etichette delle bottiglie. Il fatto di essere biologico potrebbe essere rafforzato attraverso l'inserimento, sull'etichetta, di QR code, che possono offrire al cliente la possibilità di conoscere meglio la realtà da cui quel prodotto nasce. Il QR code potrebbe rimandare il cliente a dei video realizzati dall'impresa, nei quali si mostra quali tecniche vengono adottate per la cura dei campi, come avviene la vendemmia e quali sono i processi di lavorazione che permettono di ottenere un prodotto naturale.

Le etichette non permettono alle imprese di raccontare la storia, i valori e il lavoro svolto, che è quell'elemento che coinvolge il cliente nella fase di acquisto e lo spinge a scegliere quel prodotto piuttosto che quello di un competitor, per questo motivo, il QR code può rappresentare un forte mezzo di comunicazione, in questo specifico caso, di sostenibilità e biologicità del prodotto, che potrebbe attrarre i clienti più sensibili e attenti che ricercano prodotti rispettosi dell'ambiente. In questo caso, gli elementi del *magic triangle* che vengono modificati sono i clienti (Chi?), più giovani e sensibili ai temi di rispetto ambientale, la value proposition (Cosa?), che si concentrerà sul racconto della storia e dei valori, nonché la value chain (Come?), ossia il modo in cui si comunica con il cliente.

Un'ulteriore innovazione che, in questo caso, si ripercuoterebbe essenzialmente sul target di clienti serviti, si basa sull'attuare un modello di business Breakthrough market. Esso consiste nell'introdurre sul mercato un prodotto o un servizio nuovo e innovativo, che per la società Collebello potrebbe concretizzarsi con l'introduzione di un vino a basso contenuto alcolico. Questo nuovo prodotto permetterebbe all'impresa di rivolgersi ad un gruppo di consumatori nuovo, giovani, che avrebbero così la possibilità di assaporare un vino biologico adatto alle loro esigenze. In questo caso si andrebbero a modificare i clienti target (Chi?), la proposta di valore (Cosa?), che si baserà su un prodotto nuovo e innovativo e sulla value chain (Come?), che dovrà subire una modifica

soprattutto nelle attività produttive, di vendita e comunicazione del posizionamento del prodotto.

L'ultima innovazione del modello di business che potrebbe essere introdotta nell'organizzazione, che ha avuto successo per moltissime imprese di settori tra loro diversi, è quella legata al Referral. Questo modello si basa sullo sfruttamento del passaparola tra i clienti di un certo prodotto o servizio che, così facendo, avvicinano nuovi clienti all'impresa. È un modello che ha avuto successo per Dropbox, Airbnb, ma anche per Tesla, che offriva un'auto gratuita ogni venti clienti portati.

Allo stesso modo, la società Collebello, potrebbe utilizzare questo modello di business per ampliare la sua platea di clienti, sfruttando il passaparola dei clienti attuali online e offline. In particolare, potrebbe creare dei codici che danno diritto ad un buono sconto sia per l'attuale che per il nuovo cliente. Ovviamente, lo sconto potrà essere riscattato solo dopo che l'amico ha effettuato il primo acquisto. In questo modo, l'impresa ha la possibilità di sfruttare il passaparola positivo dei propri clienti e attirarne di nuovi, incrementando le vendite. Si genera, pertanto, un cambiamento del meccanismo di profitto (Perché?), della value chain (Come?), che dovrà essere in grado di gestire le informazioni e il diffondersi dei buoni sconto, nonché della value proposition (Cosa?), che si concentrerà non solo sulla vendita dei prodotti ma anche sul programma di referral.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente lavoro di tesi è consistito nell'applicare alcuni strumenti di progettazione e innovazione del business model in un settore tradizionale, come quello viti-vinicolo.

Questo elaborato si è dunque proposto di mettere in luce un tema che, ad oggi, tende ad emergere sempre con più forza, grazie ai benefici che è in grado di offrire alle aziende. Gli studi sui modelli di business hanno, difatti, mostrato come la loro progettazione e, soprattutto, la loro innovazione offra alle aziende la possibilità di ottenere e difendere un vantaggio competitivo. In particolare, l'elaborato si è occupato di analizzare, in primis, la letteratura dominante sul tema cercando di comprendere quali elementi costituiscano il modello di business. Più precisamente, è emerso che i ricercatori hanno seguito, per lungo tempo, strade tra loro differenti, arrivando a confondere il concetto di modello di business con altri concetti, come quello della strategia. Seppur al centro di molti studi, per alcuni decenni, il modello di business non è stato considerato un elemento centrale nelle attività di innovazione poste in essere dalle aziende, quanto, invece, lo erano i prodotti o processi. Tuttavia, nel corso del tempo si è compreso quanto modificare e innovare il modello di business potesse essere di beneficio per le imprese.

Si è, inoltre, analizzato lo strumento di progettazione del modello di business presentato da Osterwalder e Pigneur (2010), ossia il Business Model Canvas. Questo modello a livello empirico ha ottenuto una notevole diffusione, grazie anche alla praticità e alla semplicità con cui consente di individuare gli elementi caratteristici dei business model aziendali. Tuttavia, il modello in questione presenta dei limiti quando viene utilizzato in ambito di innovazione perché non tiene conto di elementi rilevanti come i concorrenti o i mutamenti del mercato. Per questo motivo l'analisi si è, in seguito, concentrata sulla presentazione di strumenti, come il Business Model Navigator, utili a guidare le imprese che vogliono dare avvio ad un percorso di innovazione del modello di business. Quello della business model innovation è un tema di più recente interesse sul quale gli studiosi hanno concentrato la loro attenzione una volta presa consapevolezza dell'impatto positivo di tale fenomeno sulle performance aziendali.

Nonostante siano stati proposti numerosi strumenti a supporto dei processi di innovazione del modello di business, tale processo rimane comunque di difficile implementazione. Le principali difficoltà non si riscontrano nelle fasi nelle quali si propongono le nuove idee, bensì nelle fasi di test e implementazione delle stesse. Inoltre, gli episodi di resistenza sono frequenti e, spesso, sono la causa del fallimento dei processi di innovazione. Per questo motivo, tutte le imprese che vogliono approcciarsi ad innovare il loro modello di business

devono, innanzitutto, preparare i propri membri al cambiamento, facendo comprendere quali sono i benefici dell'innovazione e quali i rischi del non innovare.

Nell'ultima parte dell'elaborato è stato applicato lo strumento del Business Model Canvas alla Società Agricola Collebello s.r.l., offrendo all'impresa un quadro del suo modo creare, catturare e distribuire valore. Più nello specifico dall'analisi emerge come l'impresa, nel tempo, sia cresciuta in termini di fatturato, grazie soprattutto alla crescente ricerca da parte dei consumatori di prodotti biologici. I consumatori sono sempre più interessati a riconoscere alle imprese un valore più alto quando queste sono attente ai temi di sostenibilità ambientale. L'impresa, in questo caso, opera limitando al minimo il suo impatto ambientale. Anzitutto, non produce scarti: tutto quello che la terra offre viene reimpiegato o in altri settori o nella concimazione naturale dei campi. Nel primo caso ci si riferisce alle vinacce che vengono ritirate da altre imprese per produrre grappa, nel secondo ai raspi. L'azienda ha puntato sulle produzioni biologiche quando ancora i consumatori non vi ponevano troppa attenzione, sviluppando modelli di business nuovi in termini di proposta di valore. Ad oggi le imprese biologiche sono sempre più diffuse e la terra tende a produrre sempre meno a causa del suo invecchiamento. Di conseguenza l'impresa dovrebbe, prendendo come riferimento il suo attuale modello di business, individuare elementi che possono essere innovati. A tal fine, è stato applicato lo strumento del Business

Model Navigator, fondato sul concetto di business model configuration, per individuare alcune idee che potrebbero essere utilizzate per rinnovare alcune parti del modello di business.

Tra le proposte presentate troviamo modelli di business che si ispirano al cross-selling e al subscription, entrambi utili per incrementare le vendite, nel primo caso attraverso la vendita di prodotti complementari al core business, nel secondo con la sottoscrizione di abbonamenti che garantiscono consegne automatiche dei prodotti a prezzi scontati. Altre innovazioni del modello di business presentate sono legate all'introduzione di programmi fedeltà e meccanismi di referral, attraverso cui l'impresa può spingere i consumatori a preferire i propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza nonché coinvolgere nuovi clienti grazie al passaparola.

Tra le idee, quella più audace è quella di inserire, tra gli attuali prodotti, un vino a basso contenuto alcolico che possa rivolgersi ad una nuova platea di clienti, sfruttando strategie di breakthrough market.

In aggiunta, viene proposto di implementare un modello di business incentrato sull'experience selling, che permetterebbe di offrire ai clienti un'esperienza unica e diversa dal solito, poco diffusa nel panorama viti-vinicolo, che garantirebbe un connubio tra arte e vino.

Modelli di business trash to cash e ingredient branding sono, in parte, già attuati dall'impresa, ma potrebbero essere ulteriormente rafforzati con attività di

vuoto a rendere, per il primo modello, e con l'inserimento di QR code sulle etichette, in grado di offrire ai consumatori la possibilità di conoscere meglio la realtà biologica e sostenibile che vi è dietro quel prodotto.

Tuttavia, queste rimangono delle ipotesi che prima di essere applicate devono essere ben sviluppate e testate per minimizzare il rischio di fallimento. Le ricerche future potrebbero concentrarsi proprio nelle fasi di testing e implementazione di tali proposte innovative.

BIBLIOGRAFIA

FederBio, disponibile al seguente link: <https://feder.bio>, (contenuto consultato a giugno 2022).

“Terroir”. Vocabolario online Treccani, disponibile al seguente link: <https://www.treccani.it/vocabolario>, (contenuto consultato a maggio 2022)

Altshuller G., (1999) *The Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*, Technical Innovation Center, Inc.

Amit R., Zott C., (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.

Atzeni G., (2017), Trendy, fine e icon. Ecco la nuova classificazione del vino, *Tre bicchieri. Il settimanale economico del gambero rosso*, Vol. 8 No. 49, pp.18-21, disponibile al seguente link: <https://www.gamberorosso.it/>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

Baccaglio M., (2022), I numeri del vino – aggiornamento febbraio 2022, disponibile al seguente link: <http://www.inumeridelvino.it>, (contenuto consultato a maggio 2022).

Baden-Fuller C., Morgan M.S., (2010), Business models as models, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 156-171.

Barney J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Bernetti I., Casini L., Marinelli N., (2006), Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy, *British Food Journal*, Vol. 108, No. 4, pp. 306-315.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., (2010), From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2–3, pp. 195–215.

Chanal V., Caron-Fasan M-L, (2010), The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Platform, *M@n@gement*, Vol.13, No. 4, pp. 318–341;

- Chesbrough H., (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Vol.43, No. 2-3, pp. 354-363.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S., (2002), The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
- Corriere del vino, (2012), Focus sulle aziende familiari del settore vitivinicolo, disponibile al seguente link: <https://corrieredelvino.it/news/focus-sulle-aziende-familiari-del-settore-vitivinicolo/>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).
- Dahan N. M., Doh J. P., Oetzel J., Yaziji M., (2010), Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 326-342.
- DaSilva C. M., Trkman P. (2014), Business Model: What It Is and What It Is not. *Long, Range Planning* Vol. 47, No 6, pp. 379-389.
- Demil B., Lecoq X., (2010), Business Model Evolution: In Search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 227-246.
- Doz Y.L., Kosonen M., (2010), Embedding Strategic Agility, *Long Range Planning*, Vol.43, pp.370-383.
- Dunford R., Palmer I., Benviste J., (2010), Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 5-6 pp. 655–674.
- Faraoni M., Santini C., (2010), *Managing the wine business: research issues and cases*, McGraw Hill, Milano.
- Fielt E., (2014), Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, *Journal of Business Models*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-105.
- Fondazione Qualivita, (2022), Qualivita – ISTAT – Export Vino Italia 2021, disponibile al seguente link: <https://www.qualivita.it>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).
- Fondazione Qualivita, (2022), Rapporto Ismea – Qualivita 2021: sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP, STG, disponibile al

seguinte link: <https://www.qualivita.it/osservatorio/rapporto-ismea-qualivita/>, (contenuto consultato a maggio 2022).

Forum per la sostenibilità del vino, (2014), Primo rapporto sulla sostenibilità del vino, disponibile al seguente link: <http://www.vinosostenibile.org/>, (contenuto consultato a maggio 2022).

Foss N.J., Saebi T., (2017), Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, *Journal of Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 200-227.

Frankenberger K., weiblen T., Csik M., Gassmann O., (2013), The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges., *International Journal of Product Development*, Vol.18, pp. 249-273.

Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., (2013), The St. Gallen Business Model Navigator, Working Paper, University of St. Gallen, disponibile al seguente link: www.bmilab.com

Gassmann O., Frankensberger K., Csik M., (2014), *The Business Model Navigator, 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education Limited, London.

Hamel G., (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, London.

Heijbroek A., (2003), Major Drivers Reshaping the Wine Industry: A Global Perspective, *Wine Industry Symposium*, Napa, California, 2003.

Heijbroek A., (2003), Wine is business. Shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry, Food & Agribusiness Research, disponibile al seguente link: <https://research.rabobank.com/far>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).

Johnson M. W., Christensen C. C., Kagermann H., (2008), Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, Vol.86, No.12, pp. 50-59.

Kaplan R. S., Norton D. P., (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, Vol. 78(5), pp. 167-276.

Kim W. C., Mauborgne R., (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review*, Spring, Vol. 47, No. 3, pp. 105-121.

- Kim W. C., Mauborgne R., (2005), Value innovatio: a leap into the blue ocean, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 4, pp. 22-28.
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. S., (2012), *Business Model Innovation. When the game gets tough, change the game*, Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group.
- Magretta J., (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86–92.
- Magretta, J., (2002), Why business models matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86–92.
- Mahadevan B. (2000), Business model for internet-based e-commerce: an anatomy, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-69.
- Massa L., Tucci C.L., (2014), Business model innovation, Dodgson M., Gann D.M., Phillips N. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 420-441.
- McGrath R. G., (2010), Business models: A discovery-driven approach, *Long Range Planning*, Vol.43 No.2/3, pp. 247–261.
- Mediobanca, (2020), Indagine sul settore vinicolo, Area studi Mediobanca, Milano, disponibile al seguente link: <https://www.areastudimediobanca.com/it/catalogo/tipologia/indagine-sul-settore-vinicolo>, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).
- Mediobanca, SACE, Ipsos, (2021), Optimism in the Italian Wine & Spirits Industry as it takes on international markets and new consumption styles in the post-pandemic scenario, disponibile al seguente link: <https://www.areastudimediobanca.com/it>, (contenuto consultato a Maggio 2022).
- Morris M., Schindehutte M., Allen, J., (2005), The entrepreneurs business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 726–735.
- Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J. (2019), *Business models: a research overview*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.

- Osterwalder A., (2004), *The business model ontology – A proposition in a design science approach*, Ph. D. thesis, Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Switzerland.
- Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.15, No.1 pp. 1-43.
- Pomarici E., (2005), Linee di mutamento e nuovi ruoli nel mercato del vino, *VQ - In vite qualitas, in vino excellentia*, Vol. 1, pp. 24-35.
- Porter M. E., (1985), *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter M. E., (1996), What is strategy?, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61– 78.
- Porter M. E., (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 77-90
- Pucci T. (2016), *Il modello di business. Caratteri strutturali e dinamiche evolutive*, Cedam, Milano, 2016.
- Sandberg, KD, (2002), Is it time to trade in your business model? *Harvard Management Update*, Vol. 7, No. 1, pp. 3–6.
- Schneider S., Spieth P., (2013), Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-34.
- Seddon P.B., Lewis G.B., (2003), Strategy and Business Models: What's the difference?, contributo presentato alla *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Adelaide, South Australia 10-13 luglio 2003.

- Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P., Shanks, G., (2004), The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 427–442.
- Sosna M., Trevinyo-Rodríguez R. N., Velamuri S. R., (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2/3, pp. 383–407.
- Steinhöfel E., Ort R., Kohl H., (2016), Business Model Innovation: A Comparative Analysis, contributo presentato al 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Jyväskylä, Finland
- Taran Y., Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F., (2016), Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19, No. 4, pp.492-527.
- Teece D.J., (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.
- Venier F., De Luca P., Bortoluzzi G., Baldoni B., (2015), Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano, in De Luca P. (a cura di), *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, pp. 54-70.
- Vino News 24, (2022), Nomisma: un italiano su due consuma vino Bio, disponibile al seguente link: www.vinonews24.it, (contenuto consultato nel mese di maggio 2022).
- Wirtz B. W., (2013), *Business Model Management, Design – Process - Instruments*, Third edition, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Gottel, (2016), Business Models: Origin, Development and Future Research, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 36-54.
- Zanni L., (2004), *Leading Firms and Wine Clusters: Understanding the Evolution of the Tuscan Wine Business through an International comparative analysis*, prima edizione, Franco Angeli, Milano.
- Zhang Y., Zhao S., Xu X., (2016), Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions., *Information Technology and Management*, Vol. 17, pp. 303-310.

Zott C., Amit R., (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 216-226.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), The Business Model: recent developments and future research, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp 1019-1042.

APPENDICE A

Ruolo ricoperto: _____

Età: _____

A) STORIA

1. Qual è la storia della vostra azienda? Come è nata? Chi l'ha fondata?
2. Il nome Tenuta Terraviva da cosa deriva?

B) VALUE PROPOSITION

1. Come si caratterizza la vostra offerta in termini di prodotti e servizi offerti?
2. Quali punti di forza individua nell'offerta della tua azienda? Sono mutati con il passare degli anni?
3. Secondo lei, l'azienda quale valore crea per i clienti? Quali sono i benefici offerti ai clienti?
4. In che modo i vostri prodotti si posizionano sul mercato?
5. Quali sono gli elementi che permettono all'impresa di essere competitiva?

C) SEGMENTI DI CLIENTELA

1. Come avete scelto il mercato a cui rivolgervi? Avete utilizzato un processo di segmentazione del mercato?
2. Servite mercati esteri? In caso affermativo, quali sono i paesi che servite? A livello percentuale, quanto incidono le vendite estere sul fatturato?
3. Ci sono nuovi mercati in cui vorreste entrare o in cui siete entrati da poco?
4. Qual è il posizionamento dei vostri prodotti rispetto ai competitor?
5. Qual è o quali sono i segmenti a cui vi rivolgete?
6. Avete puntato ad acquisire i clienti attraverso attività di marketing?

D) CANALI DI DISTRIBUZIONE

1. In che modo raggiungete i vostri clienti?
2. I canali utilizzati oggi sono gli stessi canali utilizzati all'inizio dell'attività?

E) RELAZIONE CON I CLIENTI

1. In che modo servite i vostri clienti?
2. Come comunicate con i clienti?
3. Esistono delle communities che studiate per realizzare i vostri prodotti?
4. Esistono segmenti che hanno richieste particolare? Quali possono essere queste richieste?
5. Come tentate di fidelizzare i vostri clienti?
6. Studiate le richieste dei clienti e il modo in cui la domanda potrebbe evolversi?

F) REVENUE STREAMS

1. Quali sono le condizioni di pagamento che offrite ai vostri clienti?
2. I prezzi che applicate ai vostri prodotti sono stabiliti tramite un listino prezzi? Se sì, esistono scontistiche applicate in base a specifici criteri? Quali sono questi criteri?
3. I prezzi sono stabiliti sulla base delle condizioni di mercato?
4. I prodotti rivolti al B2B o al B2C sono gli stessi? I prezzi uguali?
5. I prezzi variano in base allo stato dove i prodotti sono destinati?
6. Le degustazioni in cantina incidono molto sul fatturato?
7. Quella di inserire le degustazioni è stata una scelta economica, di marketing o per offrire un'esperienza al cliente?

G) RISORSE/CAPACITÀ E ATTIVITÀ CHIAVE

1. A quali competenze e/o risorse fate affidamento la vostra azienda per la sua crescita nel tempo?
2. Quali sono gli strumenti di cui vi avvalete per incrementare i parametri di efficienza nella produzione e di conseguenza limitare i costi?
3. L'ubicazione dei vostri impianti è per voi un fattore di criticità o di vantaggio?
4. Per l'azienda qual è l'attività più importante? E la risorsa più importante?
5. Quale processo produttivo è necessario attuare per ottenere il prodotto finito?

H) PARTNERSHIP CHIAVE

1. Avete creato dei rapporti di collaborazione con i fornitori, oppure alleanze tra concorrenti o altre imprese non concorrenti? Cosa vi ha spinto a farlo?
2. Aderite a consorzi? Quali benefici vi offrono?

I) STRUTTURA DEI COSTI

1. Per la vostra azienda è più rilevante ridurre i costi il più possibile per poter offrire un prodotto a basso prezzo o i costi non sono così rilevanti perché l'obiettivo è fornire un prodotto considerato di valore?
2. Quali sono i costi più elevati che sostenete?
3. Tendete ad avere una struttura dei costi rigida o flessibile?

L) GESTIONE DELLA TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

1. Come l'azienda si pone nei confronti della tecnologia: vi avvalete di innovativi strumenti tecnologici nei processi produttivi?
2. Avete introdotto sul mercato prodotti o processi innovativi?
3. Avete stretto collaborazioni ad esempio con fornitori, clienti, partner, università, centri di ricerca, ecc., per creare innovazione?
4. La forza lavoro interna lavora crea innovazione?

5. Quali sono gli altri fattori che generano innovazione in azienda?

M) CAMBIAMENTI DEL MODELLO DI BUSINESS

1. Ci sono stati degli eventi che hanno portato la vostra impresa a cambiare il modo in cui operava sul mercato?
2. Il Covid vi ha costretti a cambiare il modo di vendere i prodotti?
3. Ci sono stati cambiamenti nella compagine societaria che vi hanno portato a modificare il vostro business?
4. In un prossimo futuro avete intenzione di cambiare il vostro modello di business?

N) SVILUPPO SOSTENIBILE

1. Cos'è per voi lo sviluppo sostenibile?
2. Per perseguire lo sviluppo sostenibile è stato necessario modificare il vostro modello di business?
3. L'azienda è nata con vini sostenibili o ha puntato a questo successivamente?
4. Essere orientati alla sostenibilità è una caratteristica che vi aiuta a distinguervi nel mercato?
5. Quali canali e strategie adottate per trasmettere la vostra attenzione allo sviluppo sostenibile ai clienti?
6. Vi è capitato di sponsorizzare i vostri prodotti incentrando la comunicazione sulla sostenibilità?
7. Tutti i partners dell'azienda, come ad esempio i fornitori, sono stati resi partecipi della vostra attenzione alla sostenibilità oppure la comunicazione è stata diretta solo ai clienti?
8. L'orientamento alla sostenibilità è un vincolo alla nascita di nuovi prodotti?
9. L'orientamento alla sostenibilità influenza i risultati economici e finanziari dell'azienda?
10. Create dei bilanci sociali?
11. Utilizzate concimi? Se si sono autoprodotti?
12. I prodotti hanno il marchio BIO o le denominazioni DOC, DOCG, ecc.?
Cosa comportano queste etichette in fase di vendita e di produzione?