



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI
INDUSTRIALI**

Corso di laurea in Ingegneria Gestionale

***“Le problematiche dell’innovazione del modello di
business”***

Relatore:

Prof. Roberto Filippini

Correlatrice:

Prof.ssa Lara Agostini

Laureando:

Gianluca Fasitta

Matricola n°:

1129903

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 Analisi della letteratura	3
Filoni	5
Risultati dell'analisi	7
1.1 Business Model	12
Cosa si intende per modello di business	13
Tipologie di modello di business	18
1.2 Business Model Innovation	29
L'innovazione applicata al business model	33
BMI: risvolti positivi e negativi	36
BMI e strategia aziendale	39
1.3 Business Model Canvas	42
Esempio applicativo: Tripadvisor	49
Esempio applicativo: Air BnB	53
Capitolo 2 Il caso di Hotelturist S.p.A.	57
2.1 L'azienda	57
2.2 Il modello di business dell'azienda	63
Fase 1: la nascita del business	65
Fase 2: l'espansione	68
Fase 3: la crisi e la ripresa	72
Conclusioni	78
Bibliografia	81

Introduzione

Nelle economie dinamiche, come le attuali, la capacità di innovare è determinante perché si possa mantenere un vantaggio competitivo. Con attività di innovazioni si intendono tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali, utili per l'implementazione dell'innovazione. Alcune attività sono di per sé innovative, altre, invece, non sono nuove ma necessarie per l'implementazione dell'innovazione, come ad esempio R&S, non necessariamente legate ad una specifica innovazione. Sensibilità e attenzione all'innovazione, sia esso un prodotto o un servizio o un nuovo metodo organizzativo in ambito di business, sono la chiave per la competitività. Le imprese spesso investono pesantemente in innovazioni tecnologiche sviluppando nuove risorse, stabilimenti e anche unità di business. Tuttavia, a causa dei cambiamenti ambientali nel settore o nel mercato in cui operano, questo approccio tende ad essere sempre più costoso, oltre che incerto in termini di ritorno economico dell'investimento (Amit e Zott, 2012). Spesso, infatti, bastano anche altri tipi di innovazioni per ottenere un vantaggio competitivo, come accade nei mercati maturi dove le imprese, per competere, fanno la lotta sui prezzi cercando di ridurre i costi. Le innovazioni tecnologiche, pertanto, possono aggiungere un valore minimo se non sono accompagnate da un appropriato modello di business (Chesbrough, 2010), perché questo può far sì che una piccola innovazione riscuota molto più successo rispetto ad un'innovazione maggiore implementata con un processo disorganizzato o addirittura inesistente.

La letteratura ha riconosciuto molteplici sfide nella realizzazione di un processo di innovazione del modello di business. Spesso tuttavia viene sottolineato come i managers non abbiano compreso cosa sia il concetto stesso di innovazione del modello di business e vengano sopraffatti dalle attività necessarie alla generazione ed implementazione di nuove idee (Chesbrough, 2010). Il BMI, non richiede solo creatività ma anche una “struttura e una guida che aiuti a scomporre e focalizzare i pensieri” (Eppler, Hoffmann & Bresciani, 2011). Infatti, in confronto ad altri processi innovativi, i managers non dispongono di strumenti che li aiutino a superare le sfide cognitive quando sviluppano nuovi modelli di business (Frankenberger, Weiblen, Csik & Grassmann, 2013) ed è proprio in questo contesto che subentrano gli strumenti visual proposti da molti studiosi. La visualizzazione è stata definita, infatti, come un approccio chiave nella fase di analisi e progettazione del modello di business perché supporta l'impresa nella migliore comprensione e comunicazione del modello attuale, generando e sviluppano nuove idee di modelli di business e superando le barriere nell'organizzazione dell'innovazione (Eppler e Hoffmann, 2011). Tali strumenti stimolano l'innovazione collaborativa (Eppler e Hoffmann, 2012), riducono la complessità (Doz e Kosonen, 2010), mostrano collegamenti nascosti all'interno del modello di business (Casadeus-Masanell & Ricart, 2007) e aiutano le imprese

a comunicarlo efficacemente (Osterwalder, 2004). Come se non bastasse, esiste una ampia varietà di approcci per rappresentare e analizzare il modello di business, come ad esempio il Business Model Canvas sviluppato da Osterwalder e Pigneur, nel 2010, e riconosciuto a livello mondiale come potente strumento d'analisi.

Foss e Saebi, due autori di rilievo nello studio del modello di business e della sua evoluzione, nel 2015 hanno condotto una revisione della letteratura in cui evidenziano come il concetto di modello di business (BM) e, più recentemente, quello di innovazione del modello di business (BMI) sono diventati sempre più importanti negli studi di macromanagement degli ultimi anni (Spieth, Schneckenberg & Ricart, 2014; Zott, Amit & Massa, 2011). In essi il concetto di modello di business è stato associato a moltissimi altri, come l'e-commerce, la strategia e la gestione della tecnologia (Zott et al., 2011), in quanto il BM è legato ad ognuno di essi in una relazione di influenza reciproca. All'opposto, l'innovazione del modello di business, che è ancora un fenomeno poco compreso, essendo oggetto di studio da pochi anni, riceve un'attenzione, da parte degli studiosi, che cresce molto rapidamente. Ciò dimostra come sia in effetti un fenomeno importante che debba essere concettualizzato e teorizzato.

Pertanto, l'obiettivo di questo lavoro è duplice: da un lato si è cercato di proseguire il lavoro che Nicolai J. Foss e Tina Saebi hanno redatto nel 2015, in un paper intitolato *“Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?”*, dimostrando come lo studio sul concetto del modello di business sia stato ampiamente trattato e revisionato e che ora stia iniziando a muoversi spostando il focus sulla sua innovazione; dall'altro c'è l'intenzione di dare un contributo alla ricerca di una definizione di “business model innovation”, esaminandone gli aspetti chiave e riportando alcuni esempi applicativi.

La prima sezione di questo lavoro è stata dedicata al raggiungimento del primo obiettivo tramite una revisione della letteratura degli articoli, papers e book review pubblicati dal 2015 ad oggi con focus su “business” e “management”. Dopo una spiegazione del metodo utilizzato e dei risultati trovati, è stata effettuata un'analisi del concetto di modello di business, riportando le varie definizioni date nel corso degli anni e illustrando le molteplici tipologie individuate. Il passo successivo è stato, quindi, l'investigazione su cosa sia l'innovazione del modello di business, evidenziandone i pro e i contro ed analizzando il legame esistente tra il BMI e la strategia adottata dall'impresa. Nella seconda sezione è stato illustrato e spiegato il Business Model Canvas, strumento utile per analizzare il modello di business di un'impresa, individuarne i punti deboli e generare possibili idee innovative, capendo dove collocarle e come implementarle. Con tale metodo sono stati, poi, analizzati i modelli di business di due importanti imprese innovative (Tripadvisor e AirBnb). La terza ed ultima sezione è dedicata all'analisi di un importante impresa turistica (Hotelturist), operante soprattutto sul territorio italiano,

che nel corso del suo ciclo di vita ha innovato il proprio modello di business per rimanere competitiva e per fronteggiare i cambiamenti di mercato.

1. Analisi della letteratura

In questa sezione verranno affrontati i diversi aspetti che sono emersi nella fase d'analisi delle pubblicazioni raccolte e degli studi più utilizzati all'interno di tali lavori. Come già detto nella sezione introduttiva al lavoro svolto, l'obiettivo dello studio è quello di proseguire il lavoro iniziato da Foss e Saebi (2015) in *“Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?”*, analizzando cos'è stato pubblicato dal 2016 ad oggi sul tema del business model e business model innovation, allo scopo di comprendere i due argomenti e il loro sviluppo. Al fine di discutere questi due importanti fenomeni è stato necessario:

- Selezionare la fonte dati e scegliere i filtri per la ricerca;
- Elaborare un database contenente tutti i campi chiave;
- Analizzare le informazioni raccolte.

Per la realizzazione di questa revisione, al fine di proseguire il lavoro di Foss e Saebi (2015), è stato quindi deciso di appoggiarsi a Web of Science come fonte della ricerca per via dei molteplici filtri utilizzabili, semplicità di ricerca, possibilità di recuperare l'intero articolo ma soprattutto grazie all'appoggio dell'Università che ci ha permesso di effettuare una ricerca gratuita nel vasto database di cui dispone, con tutti i relativi privilegi. La ricerca dei termini “business model” nel titolo per gli anni 2016-2017, ha prodotto 1.123 articoli; per individuare gli articoli più rilevanti per questo studio, sono stati applicati i seguenti filtri:

- In “Years”: 2016-2017
- In “Web of Science Categories”: “Business” e “Management”
- In “Document Type”: “Article”, “Review”, “Book Chapter”

Tale ricerca ha prodotto 123 articoli che, sommati ai 33 articoli di anni precedenti tratti dagli articoli più rivisti nella nostra analisi, raggiungono la quota di 156 articoli analizzati. A questo punto è stato quindi necessario elaborare un sistema che permettesse di mappare gli articoli; per questo è stato realizzato un database caratterizzato da 17 campi utili, che sono stati così denominati:

- Tipologia di business model: utilizzato per individuare il focus dell' articolo e quindi suddiviso in:
 - *Business Model*
 - *Business Model Innovation*
- Titolo
- Autori
- Rivista
- Anno
- Approccio metodologico:
 - *Casi studio*: tutti gli articoli realizzati analizzando uno o più casi aziendali, per spiegare i cambiamenti adottati dalle imprese in merito all'argomento trattato.
 - *Survey*: tutti gli articoli in cui l'analisi è stata effettuata utilizzando questionari. Condizione necessaria per l'identificazione della survey è la presenza, nel corpo dell'articolo o nell'appendice, di una tabella o report riportante i risultati, giudizi e/o punteggi, dati nei vari questionari o interviste utilizzate.
 - *Teorico/Concettuale*: nel caso in cui gli autori analizzino il problema semplicemente a livello teorico senza portare esempi pratici di imprese.
- Paese di riferimento: questo campo è stato utilizzato per indicare il territorio su cui opera l'impresa oggetto dell'analisi.
- Ambito/Settore di riferimento: nel campo viene inserito il settore in cui opera l'impresa/e oggetto d'analisi da parte degli autori.
- Dimensione aziendale: campo utilizzato per dichiarare se i casi studio presenti nell'articolo fanno riferimento a piccole/medie imprese (SME).
- Concetti chiave: è stato utile riportare gli argomenti trattati in una sintesi concisa, così da velocizzare la selezione degli articoli di maggior interesse per la nostra analisi.
- Definizione data di BM o BMI: spesso, ma non sempre, gli autori, nella fase d'analisi del contesto, riportano definizioni di Business model o Business model innovation di autori precedenti, utilizzati per la loro redazione o addirittura una loro personale interpretazione del concetto.
- Dimensioni del BM: come per il caso di Osterwalder e Pigneur nel Business Model Canvas, molte volte gli autori individuano quelli che possono essere definiti pilastri del modello, ossia le dimensioni in cui il modello di business può essere scomposto e senza le quali il BM non potrebbe essere definito tale. Pertanto è sembrato opportuno dedicare loro un campo, anche per capire come la visione sull'argomento sia cambiata nel corso degli anni.

- Filoni: questo campo è forse quello più importante perché costituisce il legame con il lavoro che Foss e Saebi hanno condotto nel 2015, pertanto è stato necessario dedicargli un paragrafo a sé stante, come si vedrà in seguito.
- Topic dello studio: questo campo è stato utilizzato per identificare i casi in cui gli autori abbiano collegato la loro analisi su BM e BMI con un particolare contesto o argomento. I casi sono risultati svariati, come è possibile osservare in tabella 3.
- Presenza di gap/ricerche future: nel caso in cui gli autori, al termine della loro analisi, abbiano riportato la presenza di lacune nella letteratura che non sono ancora state colmate o studiate (ad esempio aspetti del BM o del BMI).
- Obiettivo dell'articolo: intenti degli autori.
- Principali risultati: campo utilizzato per la raccolta delle conclusioni degli autori.

Filoni

Come detto sopra un campo molto importante per l'analisi letteraria è quello che riguarda i filoni di studio. Una particolare attenzione va indirizzata su questo campo che popola il database perché costituisce il collegamento con il lavoro redatto da Foss e Saebi nel 2015. I due autori nel loro studio hanno individuato 4 tipi di filoni di ricerca, parzialmente sovrapposti, sulla BMI:

- 1) *Concettualizzazione di BMI*: questo flusso di ricerca analizza il fenomeno in quanto tale, offrendo definizioni e rappresentazioni di BMI (ad esempio Osterwalder e Pigneur, 2002; Amit & Zott, 2010; Ricciardi, Zardini e Rossignoli, 2016; Schneckenberg, Velamuri, Comberg et al., 2017). Pertanto sono stati così classificati gli articoli che analizzano uno o più aspetti del problema senza fornire un esempio pratico, ma cercando di sviluppare uno schema classificatorio.
- 2) *BMI come processo di cambiamento organizzativo*: spesso accade che l'impresa che adotta un'innovazione sia obbligata a modificare il proprio modo di agire; quindi gli articoli che sono stati classificati con questa tipologia sostanzialmente enfatizzano le capacità, la leadership e i meccanismi d'apprendimento che sono necessari per un BMI di successo (Comberg e Velamuri, 2017; Elia, Lerro e Passiante; 2017; Baden-Fuller e Haefliger, 2013; Zhang, Zhao e Xu, 2016). Gli autori descrivono la BMI come un processo dinamico:
 - Distinguendolo nelle sue fasi;

- Identificando differenti capacità organizzative e processi di supporto richiesti;
- Citando l'importanza della sperimentazione e dell'apprendimento;
- Proponendo strumenti professionali per gestire il processo.

3) *BMI come risultato*: il terzo flusso di ricerca si focalizza sul risultato del processo di cambiamento organizzativo, come i nuovi ed innovativi modelli di business, per i quali tipicamente è fornita una contestualizzazione (Hong-Mei, Roland, Rick et al., 2017; Christensen, Bartman e Van Bever, 2016). Solitamente questo flusso indirizza l'emergere di nuovi modelli di business in un settore particolare, come la mobilità elettrica o il turismo. Altri ancora esaminano nuovi modelli di business, come quelli per i mercati di massa o per le imprese manifatturiere (Chesbrough, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010). In ogni caso, questo flusso descrittivo non vuole offrire una discussione sui criteri per i quali il cambiamento di un modello di business consolidato possa essere visto come qualcosa di nuovo.

4) *Conseguenze della BMI*: l'ultimo filone di ricerca si riferisce alle implicazioni prestazionali ed organizzative dell'adozione di un'innovazione del modello di business. (Teece, 2010; Spieth, Schneckenberg e Matzler, 2016; Ebel, Bretschneider e Leimeister, 2017) All'interno di questa corrente è possibile distinguere tra gli studi che collegano l'atto o il processo di BMI con le implicazioni che esso comporta, e quelli che esaminano gli effetti di diversi tipi di BM sulle performance aziendali. Inoltre, si può dire che nel primo caso rientrano gli studi che revisionano il processo e investigano su come un cambiamento innovativo al BM attuale possa portare ad un risultato come un aumento di performance (Aspara et al., 2010; Gisen et al., 2007). Al secondo caso appartengono, invece, gli studi che testano empiricamente gli effetti di differenti progettazioni di modelli di business sulle performance ottenibili, ovvero come differenti strutture di BM possano cambiare i risultati ottenibili (Amit e Zott, 2007; Wei et al., 2014).

Risultati dell'analisi

Una volta terminata la fase di “popolamento” è stato quindi possibile iniziare un'analisi accurata di ciò che gli autori delle varie pubblicazioni e papers hanno trattato, adottando un punto di vista più elevato. Innanzitutto sulla base di quanto visto da Foss e Saebi (2015), l'attenzione degli studiosi si sta spostando sul tema dell'innovazione del modello di business: dei 156 articoli esaminati 56 rientrano nella voce “altro” mentre i rimanenti 100 sono tutti incentrati sulla BMI. Nel dettaglio questi ultimi si suddividono così:



Figura 1. Distribuzione percentuale degli articoli classificati secondo i filoni individuati da Foss e Saebi (2015).

Tuttavia è possibile affermare che ci si trova ancora in una fase iniziale di studio sul tema dell'innovazione del modello di business: il 23% degli articoli di BMI infatti si concentra sulla concettualizzazione dell'argomento, quindi su cosa sia la BMI, se possa essere scomposta in componenti o dimensioni e se ne esistano diverse tipologie. Approfondendo questo aspetto la tabella seguente mostra quali autori hanno avuto un particolare interesse per i filoni di studio trattati.

Tabella 1. Autori che hanno mostrato interesse per un particolare filone di studio.

FILONI DI STUDIO	AUTORI
	Deslee, Carine; Ammar, Oussama
	Inigo, Edurne A.; Albareda, Laura; Ritala, Paavo
	Al Humaidan, Saleh; Sabatier, Valerie
	Battistella, Cinzia; De Toni, Alberto F.; De Zan, Giovanni; et al.
	Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger
	Comberg, Christian; Velamuri, Vivek K.
	Dina Dellyana, Togar M Simatupang, Wawan Dhewanto

<u>BMI come processo di cambiamento organizzativo</u>	Elia, Gianluca; Lerro, Antonio; Passiante, Giuseppina; et al.
	Fabio Antoldi, Elisa Capelletti and Chiara Capelli
	Gebauer, Heiko; Haldimann, Mirella; Saul, Caroline Jennings
	Hiroyuki Itami, Kazumi Nishino
	Hock, Marianne; Clauss, Thomas; Schulz, Esther
	IBM global services
	Jaakko Aspara, Juha-Antti Lamberg, Arjo Laukia, Henrikki Tikkanen
	Mansour, Dina; Barandas, Hortensia
	Mark Bertolini, David Duncan, Andrew Waldeck
	Mark V. Johnson, Clayton M, Christensen, Henning Kagermann
	Martina Dopfer, Sara Fallahi, Markus Kirchberger, Oliver Gassmann
	Paul Neunes, Tim Breene
	Rayna, Thierry; Striukova, Ludmila
	Rita Gunther McGrath
	Sorescu, Alina
	Velu, Chander
	Yue Zhang, Shukuan Zhao, Xiaobo Xu
	Yves L. Doz and Mikko Kosonen
Zhu, Hengyuan; Zhang, Marina Yue; Lin, Wenchen	
<u>BMI come risultato</u>	Agrawal, Vishal V.; Bellos, Ioannis
	Alfonso Gambardella, Anita M. McGahan
	Bernd W. Wirtz, Oliver Schilke and Sebastian Ullrich
	Chen Hong-Mei, Schuetz Roland; Rick et al.
	Clayton M. Christensen, Thomas Bartman, and Derek van Bever
	Dilger, Mathias Georg; Konter, Michael; Voigt, Kai-Ingo
	Henry Chesbrough
	Marc Saria, Rosa Nelly Trevinyo-Rodriguez, S. Ramakrishna Velamuri
	Marcus Linder and Mats Williander
	Medina-Albaladejo, Francisco J.; Menzani, Tito
	Meyer, Marshall W.
	Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon, Laurence Lehmann-Ortega
	Osterwalder, Pigneur
	Sarma, Sumita; Sun, Sunny Li
	Silviya Svejnova, Marcel Planellas, Luis Vives
Yderfalt, Asa; Roxenhall, Tommy	
	Antikainen, Maria; Valkokari, Katri
	Karimi, Jahangir; Walter, Zhiping
	Arbussa, Anna; Bikfalvi, Andrea; Marques, Pilar
	Benoit Demil, Xavier Lecocq
	Berends, Hans; Smits, Armand; Reymen, Isabelle; et al.
	Breuer, Henning; Luedeke-Freund, Florian
	Charles Badeu-Fuller, Mary S. Morgan
Christoph Zott, Raphael Amit	

<u>Concettualizzazione di BMI</u>	Clauss, Thomas
	Cortimiglia, Marcelo Nogueira; Ghezzi, Antonio; Frank, Alejandro German
	Dubosson, Osterwalder, Pigneur
	Evans, Steve; Vladimirova, Doroteya; Holgado, Maria; et al.
	Foss, Nicolai J.; Saebi, Tina
	Guo, Hai; Su, Zhongfeng; Ahlstrom, David
	Hu, Baoliang; Chen, Wenqing
	Inigo, Edurne A.; Albareda, Laura; Ritala, Paavo
	Landau, Christian; Karna, Amit; Sailer, Miriam
	Laudien, Sven M.; Daxboeck, Birgit
	Mateu, Jose M.; March-Chorda, Isidre
	Meyer, Marshall W.
	Najmaei, Arash
	Osterwalder, Pigneur
	Osterwalder, Pigneur; Tucci
	Oyedele, Adesegun
	Remane, Gerrit; Hanelt, Andre; Tesch, Jan F.; et al.
	Reymen, Isabelle; Berends, Hans; Oudehand, Rob; et al.
	Ricciardi, Francesca; Zardini, Alessandro; Rossignoli, Cecilia
	Schneckenberg, Dirk; Velamuri, Vivek K.; Comberg, Christian; et al.
	Sergio Cavalcante, Peter Kesting, John Ulhoi
	Snihur, Yuliya
	Taeuscher, Karl; Abdelkafi, Nizar
	Taran, Yariv; Nielsen, Christian; Montemari, Marco; et al.
	Velu, Chander; Jacob, Arun
	Wang, Donghan; Guo, Hai; Liu, Lu
<u>Conseguenze di BMI</u>	Linder, Marcus; Williander, Mats
	Andreas Kompalla, Wiebke Geldmacher, Vanessa Just, Steffen Lange
	Arbussa, Anna; Bikfalvi, Andrea; Marques, Pilar
	Bolton, Ronan; Hannon, Matthew
	Bouncken, Ricarda B.; Fredrich, Viktor
	Capgemini Consulting
	David J. Teece
	Ebel, Philipp Alexander; Bretschneider, Ulrich; Leimeister, Jan Marco
	Federica Angeli; Anand Kumar Jaiswal
	Gronum, Sarel; Steen, John; Verreyne, Martie-Louise
	Guo, Hai; Tang, Jintong; Su, Zhongfeng; et al.
	Joseph V. Sinfield, Edward Calder, Bernard McConnell, Steve Colson
	Marinho Teixeira, Lucas De Carvalho; Garcia Lopes, Humberto Elias
	Philipson, Sarah
	Purkayastha, Anish; Sharma, Sunil
	Raphael Amit, Christoph Zott
Rayna, Thierry; Striukova, Ludmila	

	Ricarda B. Bouncken, Viktor Fredrich
	Spieth, Patrick; Schneckenberg, Dirk; Matzler, Kurt
	Visnjic, Ivanka; Wiengarten, Frank; Neely, Andy
	Yun, Jinhyo Joseph; Yang, Jeongho; Park, Kyungbae
	Zhendaya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk, Michael S. Deinler

Proseguendo con l'analisi, una particolare attenzione è stata posta sulla tipologia di approccio metodologico che gli autori hanno scelto. Secondo quest'ottica gli articoli si distribuiscono come rappresentato in figura 2.

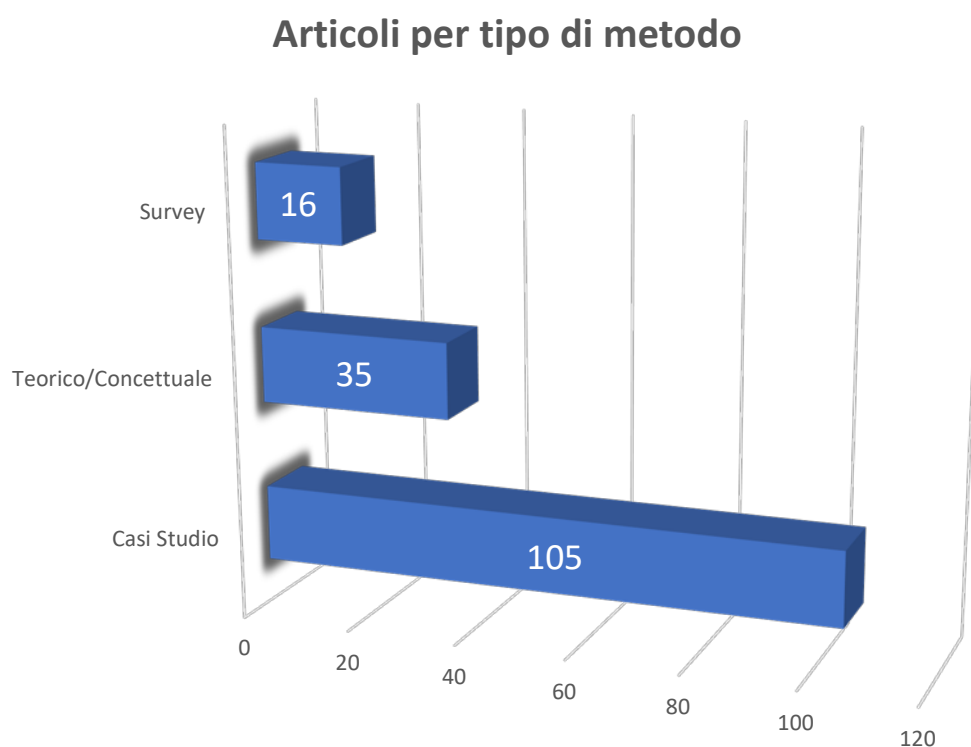


Figura 2. Classificazione degli articoli per tipologia di metodo utilizzata.

Come è possibile osservare, la maggior parte degli autori ha preferito avvalersi di uno o più casi studio per esporre le loro argomentazioni, probabilmente perché non c'è modo migliore di spiegare un fenomeno se non con un esempio pratico. Un'altra estrapolazione utile è quella riportata in figura 3, che permette di capire a quali settori facciano riferimento i casi studio analizzati dagli autori nei loro studi.

Articoli per settore

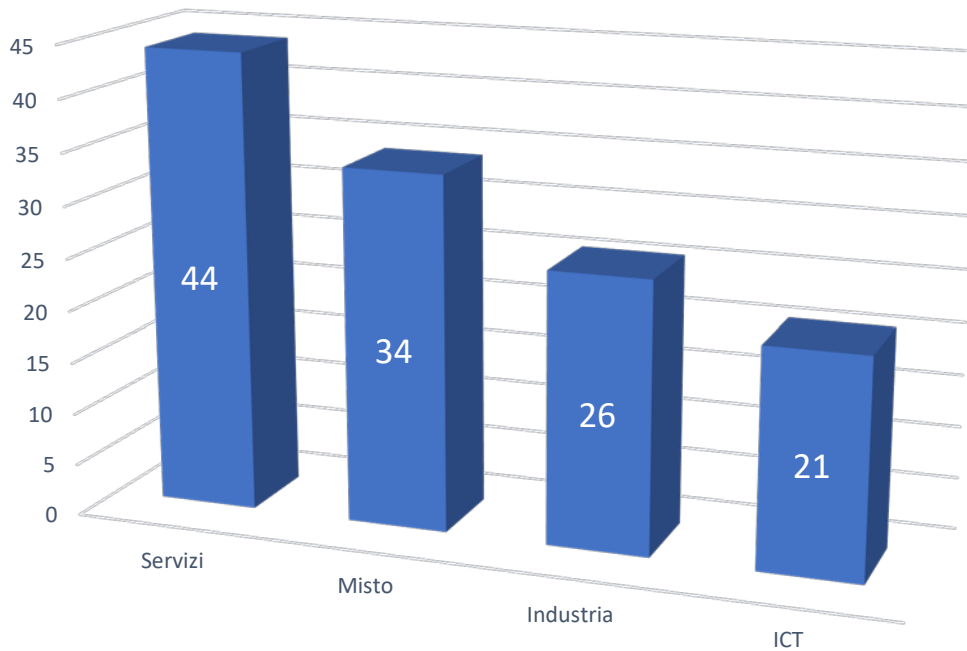


Figura 3. Classificazione degli articoli per settore di appartenenza dei casi aziendali, oggetto di analisi negli articoli.

Dai dati raccolti, il settore di maggior interesse è stato quello dei servizi (banche, turismo, distribuzione e altro ancora). Ciò probabilmente perché la concorrenza è vasta e il valore offerto non è un prodotto per cui si è ipotizzato che ci sia stato maggior consenso a fornire i dati strategici.

Dopo i servizi, buona parte degli autori ha invece optato per fornire esempi applicativi in diversi campi in modo da poter dare più consistenza alla propria tesi. Per quanto riguarda l'industria e l'ICT i numeri denotano un discorso più di segretezza industriale per l'uno e imitazione per l'altro.

1.1 Business Model

Il termine “modello di business” rappresenta un concetto articolato che ha iniziato ad essere oggetto di studio negli’anni ’90 quando Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi (1957) lo usarono per la prima volta. È importante chiarire subito che il modello di business non coincide con la strategia, ma che questi due concetti sono strettamente legati. Originariamente le definizioni lo associavano ad un’attività operativa per la modellazione dei sistemi nel contesto della tecnologia dell’informazione. Fu solo a metà degli anni ‘90 che gli studiosi dell’imprenditorialità e della strategia iniziarono ad usare il concetto di BM per descrivere in maniera olistica i processi aziendali chiave di un’impresa e le modalità con cui sono collegati (Zott et al. 2011). Dagli anni 2000 in poi, anche a causa del boom della new economy, è stato registrato un significativo aumento nell’utilizzo del termine BM, tanto da diventare quasi inflazionato. Tutti i principali esponenti del mondo accademico e scientifico dell’epoca cercarono di dare una loro definizione a questo fenomeno in continua crescita e, proprio per questo motivo, ancora oggi non si è riusciti a giungere ad una definizione univoca ed universalmente riconosciuta. Sicuramente non si tratta di una formula misteriosa che solo pochi sono in grado di mettere in pratica, ma è sufficiente espandere i propri orizzonti e non limitarsi a guardare l’evidente. Altra cosa certa è che non esiste una formula preconfezionata che spieghi come realizzare un’azienda perfetta.

Ma quindi, che come si può definire un modello di business? Sebbene il termine sia ampiamente presente nelle ricerche accademiche come anche nelle pratiche commerciali, spesso viene usato senza una definizione esplicita ed univoca. Nel 2002, ad esempio, con lo sviluppo di internet autori come Osterwalder e Pigneur hanno condotto una revisione della letteratura per mostrare come l’interazione tra le idee di modelli di business e le idee ontologiche di imprenditorialità creino le basi appropriate per lo sviluppo di nuovi strumenti di gestione in campo di e-business. Qualche anno dopo Osterwalder, Pigneur e Tucci hanno sottolineato il fatto di come nella letteratura dei modelli di business raramente gli autori fossero concordi nel dare una definizione univoca, ci fossero spesso opinioni e rappresentazioni contrastanti e di come la ricerca sui modelli di business facesse progressi più lentamente di quello che avrebbe potuto, rimanendo spesso ad un livello superficiale (Osterwalder, Pigneur e Tucci 2005). Lo stesso concetto è stato ribadito anche nel 2010 da Yunus, Moingean e Lehman-Ortega, i quali hanno evidenziato come dall’analisi della letteratura accademica emergesse l’assenza di un consenso universale sulla definizione di modello di business e ci fossero delle questioni che rimangono tuttora irrisolte (Yunus, Moingean e Lehman-Ortega 2010). Nonostante siano passati parecchi anni, come detto, ancora oggi non si è pervenuti ad una definizione

universale; Gerrit, Andre ed altri nel 2017 dimostrano che tuttora esistono varie modalità con cui viene inteso il concetto di modello di business e che spesso sono confuse e contraddittorie, si sovrappongono e sono strutturate in maniera incoerente (Gerrit, Andre et al. 2017).

Cosa si intende con Modello di Business

Ciò che si può affermare è che il modello di business rappresenta innanzitutto uno strumento molto utile che evidenzia le sinergie tra le componenti di un'azienda mettendole in relazione. In molti, nel corso di questi decenni hanno tentato di dare una definizione di BM ed è proprio sotto questo aspetto che è possibile fare una prima grande distinzione: da una parte gli autori che hanno cercato di dare una definizione più descrittiva al concetto di BM, evitando di imporre delle dimensioni standard; dall'altra, coloro che si sono fissati l'obiettivo di individuare quali siano le componenti principali che lo compongono.

Al primo gruppo appartengono, ad esempio, coloro che hanno affermato che il modello di business articola la logica e fornisce dati e altre prove che dimostrano come un'impresa crea e fornisce valore ai clienti. Descrive anche l'architettura delle entrate, dei costi e dei profitti associati all'impresa che fornisce tale valore. In sostanza, un modello di business non è altro che l'architettura organizzativa e finanziaria, di un'impresa (Teece 2010). In altri casi il BM è stato inteso come luogo dove provare dei cambiamenti e provare ad innovare. C'è chi addirittura ritiene sia possibile dare una definizione soggettiva ed una oggettiva di BM: oggettivamente è l'insieme delle relazioni operative strutturate ed interdipendenti tra l'azienda e i suoi clienti, fornitori, partners e altri stakeholders; soggettivamente il BM può essere visto come una struttura cognitiva che fornisce la teoria di come assegnare i confini all'azienda, di come creare valore e di come organizzare le strutture interne ed amministrative (Doz and Kosonen 2010). Per altri un BM è un insieme di attività interconnesse ed interdipendenti che determinano il modo in cui un'azienda "fa affari" con i suoi clienti, partners e fornitori. O anche più semplicemente, un BM è un gruppo di attività specifiche che vengono fatte per realizzare i bisogni percepiti dall'azienda o dai suoi partners, insieme alla specificazione di quali parti svolgono queste attività e di come queste attività sono connesse tra loro (Amitt, Zott 2012).

Di contro agli autori sopra citati abbiamo, ad esempio, Osterwalder e Pigneur, due dei principali esponenti di questa tematica, i quali sostengono che il BM altro non è che l'architettura di un'azienda, della sua rete di partners per la creazione, la diffusione e la consegna del valore che si vuole offrire e delle relazioni con uno o più segmenti di clienti, al fine di generare un sistema di ricavi profittevoli e sostenibili (Osterwader et al. 2001). Sempre gli stessi autori, un anno dopo, specificano che il BM

è uno strumento concettuale che contiene un insieme di elementi e le loro relazioni, e che permette di esprimere la logica aziendale che sta alla base delle imprese. Si può dire quindi che sia composto da 4 pilastri: l'innovazione di prodotto, il management delle infrastrutture, la relazione con il cliente e gli aspetti finanziari (Osterwalder et al. 2002). La definizione più chiara del concetto di BM, destinata a diventare il raccordo comune tra le rappresentazioni usate in passato e quelle che verranno realizzate in futuro, arriva, però, nel 2010 quando gli stessi autori affermano che un modello di business è ciò che descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura il valore, riuscendo ad individuare nove elementi di base che costituiscono il loro modello di business, chiamato "Canvas": i segmenti di clientela, il valore offerto, i canali, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, le partnership chiave e la struttura dei costi (Osterwalder, Pigneur 2010). Questa definizione racchiude al suo interno quelli che poi si riveleranno essere effettivamente gli elementi distintivi di un BM e rappresenta la base di tutte le altre. Infatti, come già accennato precedentemente, questi autori non erano e non sono gli unici tutt'ora a ritenere che il BM possa essere rappresentato come un insieme di più elementi e/o che possa essere espresso mediante una serie di dimensioni. Per alcuni (Johnson, Christensen, Kagermann 2008), ad esempio, il BM può essere rappresentato mediante l'unione di 4 elementi interconnessi, che insieme creano e forniscono il valore: la proposta di valore per il cliente, la formula del profitto, le risorse chiave ed i processi chiave (figura 4).

- La *proposta di valore* è molto probabilmente l'elemento chiave del business perché, come affermano gli autori, un'impresa può essere ritenuta di successo solamente se riesce a trovare un modo per creare valore per i propri clienti.
- La *formula di profitto*, invece, fa riferimento al progetto che definisce come l'azienda crea valore per sé mentre fornisce valore al cliente. Inoltre questo elemento può essere scomposto in: modello di ricavo, struttura dei costi, modello di margine e velocità delle risorse.
- Le *risorse chiave* ovviamente si compongono di persone, tecnologie, prodotti, strutture, attrezzature, canali e brand, e sono tutti necessari per fornire una proposta di valore mirata al cliente.
- I *processi chiave*, infine, sono dei processi operativi e gestionali che consentono alle imprese di fornire il valore in un modo che possa essere replicato nel tempo.

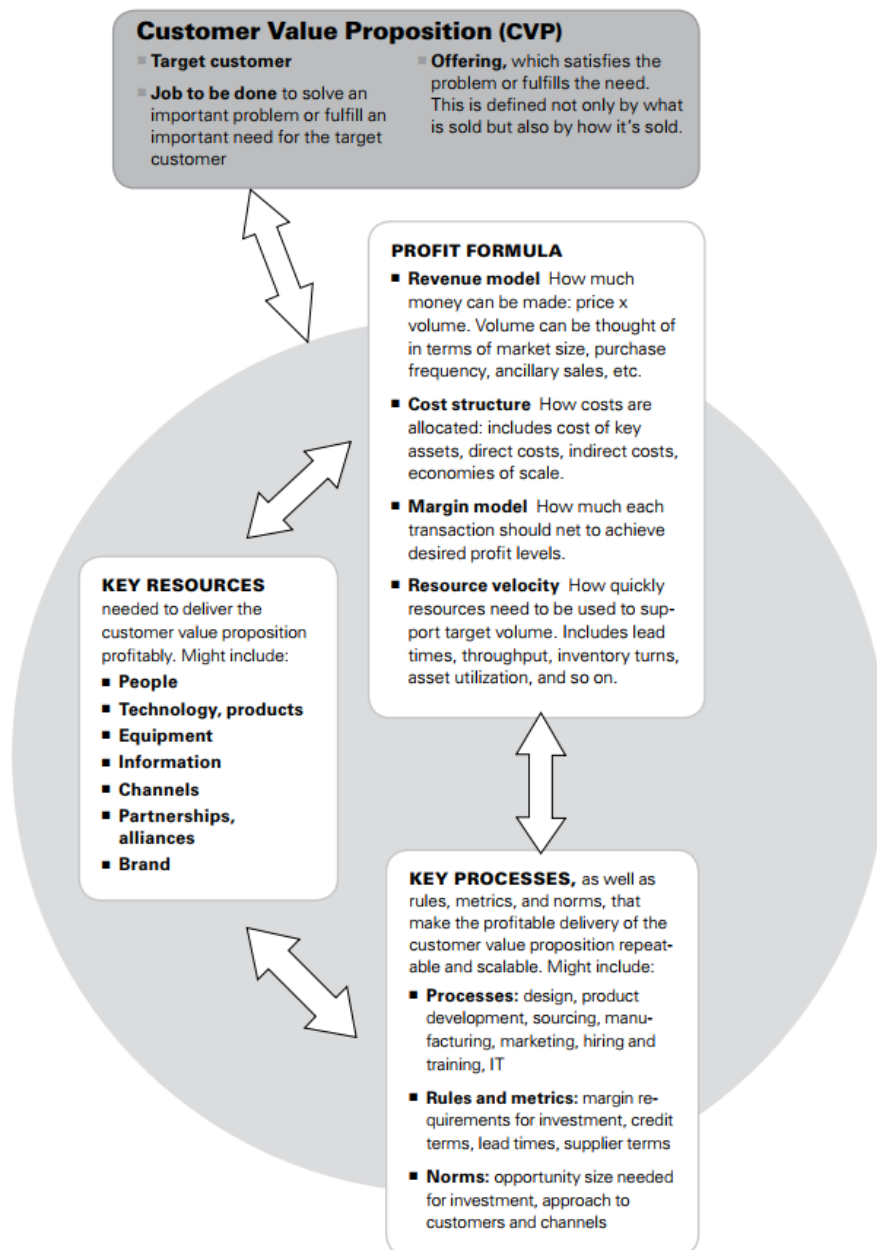


Figura 4. Tratta da "Reinventing your Business Model", Johnson, Christensen, Kagermann (2008).

Altri autori (Baden-Fuller, Haefliger, 2013), che hanno concordato con questa distinzione, identificano quattro dimensioni che possono essere usate per rappresentare il modello di business di un'impresa. Il BM viene visto come un sistema che permette di risolvere il problema di come fare per identificare i clienti, attrarli, soddisfare i loro bisogni e monetizzare il valore offerto, e viene descritto appunto attraverso 4 dimensioni chiave:

1. *Identificazione del cliente:* in primo luogo è essenziale che il BM identifichi chi sono gli utenti e chi invece i clienti, ed indichi se gli utenti pagano per ciò che usano o se invece c'è un altro gruppo di clienti che effettivamente paga.

2. *Coinvolgimento dell'utente*: poi bisogna capire di che cosa l'utente-cliente, o i gruppi di utenti-clienti hanno bisogno, e stabilire una proposta di valore per ognuno di questi gruppi.
3. *Consegna del valore*: a questo punto è necessario collegare i bisogni dei vari gruppi di clienti con la monetizzazione; questo collegamento viene descritto come la "consegna del valore", e di fatto consiste nell'architettura dei flussi di informazioni e governance del sistema.
4. *Monetizzazione*: è l'ultima componente del modello di business e spesso viene chiamata acquisizione di valore. In molteplici occasioni però le discussioni sulla monetizzazione si sono fermate alla semplice discussione del prezzo, ignorando importanti questioni di tempistica e di efficacia, che sono le dimensioni fondamentali per catturare il valore aggiunto per le organizzazioni.

Nella tabella sottostante sono riportati alcuni esempi di modelli di business analizzati dagli autori, utilizzando la scomposizione nelle quattro dimensioni descritte.

Tabella 2. Esempi di modelli di business. Tabella tratta da "Business Models and Technological Innovation", scritto da Baden-Fuller, Haefliger (2013).

	Fast food chain – franchised BM	Boutique strategy consultant BM	Defense contractor BM	Newspaper (1990s) BM	Search Engine BM
CUSTOMER IDENTIFICATION Are users paying and if not who are the other customers?	SIMPLE BM User pays with franchisee as an intermediary	SIMPLE BM User pays	SIMPLE BM User is typically the government who pays	HYBRID BM Readers pay per copy Advertisers contribute bulk of revenues	HYBRID BM Free for users, but advertisers pay
CUSTOMER ENGAGEMENT "Taxi" or "Bus"	BUS Scale based	TAXI Bespoke projects	TAXI Usually project based	BUS Readers and advertisers are given bus service	BUS for users TAXI for advertisers
VALUE CHAIN LINKAGES Integrated, hierarchy or networked	Highly tiered system of suppliers and franchisees, who are linked hierarchically	Almost all value is delivered by the firm, little outsourcing	Complex system of arrangements among many partners	Content and production are typically hierarchical but sometimes network	Complex tightly controlled linkages orchestrated by firm
MONETIZATION When, What and How is money raised	COMPLEMENTARY ASSETS Franchisee collects money from consumer and passes on fee	VALUE Often priced on the basis of fee plus share of the value created	COST Staged payments and often cost plus contract	TWO-SIDED Everyone pays close to point of use	TWO-SIDED Advertisers pay after service is delivered

Altri autori, invece, tendono ad essere più sintetici perché esprimono il BM come l'unione di due sole dimensioni, anziché quattro. Ne sono esempio Lindgardt, Reeves, Stalk, Deinler che affermano che il modello di business si suddivide in: proposta di valore e modello operativo. A loro volta però ogni dimensione può essere scomposta in altre tre sottodimensioni. La proposta di valore può essere scomposta nei segmenti target, i prodotti/servizi offerti ed il modello di reddito; mentre il modello operativo può essere scomposto in catena del valore, modello di costo e organizzazione (Lindgardt, Reeves, Stalk, Deinler 2009). Un altro esempio è fornito da Itami e Nishino (2010) che distinguono le due dimensioni costitutive del BM in:

- Business System con cui si intende il sistema di produzione/consegna che un'azienda progetta, all'interno ed all'esterno dei suoi confini, per consegnare i propri prodotti o servizi ai propri clienti target.
- Profit Model, invece, è un modello di come l'impresa intende fare i profitti nel proprio business, ovvero di come intende aumentare le vendite e/o ridurre i costi. Oppure il modello di profitto di un'impresa è un modello del suo intento strategico per ottenere diversi tipi di differenziazione dai suoi concorrenti (per prodotto o prezzo, ecc.), mentre il suo sistema aziendale è un sistema destinato a realizzare tale intento.

C'è chi poi considera il BM come un insieme di sotto-modelli o domini, e in tutto arriva a stabilire cinque domini: il dominio delle risorse che entrano nell'impresa (*sourcing domain*) e quello relativo alla trasformazione di tali risorse (*value generation domain*) nei prodotti o servizi offerti nel mercato (*value offering domain*). Poi c'è il dominio relativo a come i prodotti sono trasferiti al consumatore (*distribution domain*) ed infine quello relativo a come vengono generati i profitti e come sono ottenuti dai partner (*revenue domain*) (Wirtz, Schilke and Ullrich 2010). Infine secondo Chesbroug (2010), né due, né quattro, né cinque dimensioni sono sufficienti per dare una definizione esaustiva del concetto di BM. Infatti, perché un modello di business possa essere definito come tale, è necessario che soddisfi sette funzioni:

1. illustrare la proposta di valore;
2. individuare i segmenti di mercato e i meccanismi di generazione dei profitti;
3. definire la struttura della catena del valore per creare e distribuire l'offerta e le risorse complementari necessarie per supportare la propria posizione nella catena;
4. definire i meccanismi d'entrate con i quali l'azienda sarà pagata per la sua offerta;
5. stimare i costi di struttura e i profitti potenziali;
6. descrivere la posizione dell'impresa con il collegamento ai fornitori e clienti;
7. formulare una strategia competitiva.

Tipologie di Modello di Business

Arrivando ad anni più recenti (2016-2017), che sono anche quelli in cui si è concentrata l'analisi, si può notare che il numero di papers pubblicati con argomento i modelli di business continua ad essere elevato; c'è, quindi, un continuo e crescente interesse sull'argomento, nonostante siano passati quasi più di cinquant'anni dagli inizi della ricerca. I papers pubblicati in questi anni, però, hanno una caratteristica distintiva rispetto a quelli pubblicati negli anni precedenti, ovvero tendono a concentrarsi su tematiche specifiche, e quindi anche le definizioni di BM che vengono proposte non sono più generiche, ma mirate. Ci sono varie tematiche che vengono affrontate, e dall'analisi della letteratura emergono una serie di categorie in cui è possibile suddividere i papers:

- *Open BM*: I termini “innovazione aperta” e “modelli di business aperti” sono espressioni coniate da Henry Chesbrough e fanno riferimento all'apertura del processo di ricerca di un'azienda verso soggetti esterni. Infatti, in un'epoca in cui l'economia è basata sulla conoscenza e sulla diffusione della conoscenza, le organizzazioni possono creare maggior valore e sfruttare meglio le proprie ricerche integrando al loro interno conoscenze, proprietà intellettuali e prodotti esterni. Gli open BMs, dunque, sono dei modelli di business che permettono di creare e conquistare valore collaborando sistematicamente con partner esterni. Questa collaborazione può avvenire tramite due processi: il processo noto come “outside-in” (ovvero portare l'esterno all'interno), sfruttando all'interno dell'azienda idee provenienti dall'esterno, oppure il processo “inside-out” (ovvero portare l'interno fuori), fornendo a soggetti esterni idee o beni che rimangono inutilizzati all'interno dell'azienda. Come la maggior parte dei BMs, anche gli open BMs hanno dimensioni fondamentali, che sono: la proposizione di valore, il sistema tecnologico, i segmenti di clientela, i costi ed i ricavi e le modalità di consegna del valore ai clienti. (Chesbrough 2006), (Osterwalder e Pigneur 2010), (Yun, Yang, Park 2016).

- *Freemium BM*: Il termine “freemium” deriva dall'unione di due parole FREE + PREMIUM, ed è stato proposto per la prima volta nel 2006 da Fred Wilson. La caratteristica principale di questi BMs è che permettono di offrire sistematicamente qualcosa gratis, pur continuando ad avere solidi ricavi. I BMs freemium, infatti, sono modelli di business, principalmente basati sul Web, in cui servizi base gratuiti si mescolano con servizi premium a pagamento; sono caratterizzati da un'ampia base di utenti che beneficia di un'offerta gratuita e senza vincoli, e di una piccola base che sottoscrive i servizi a pagamento ed automaticamente sovvenziona

gli utenti dei servizi gratuiti. Di conseguenza, almeno un segmento di clienti può beneficiare continuamente di un'offerta gratuita, perché i clienti non paganti sono finanziati da un'altra parte del modello di business o da un altro segmento di clientela. Le dimensioni principali dei BMs freemium sono: livello base gratuito, mercato a due facce, condivisione dei guadagni, convenienza di servizio ed effetti di rete (Osterwalder e Pigneur 2010), (Huang 2016).

- *BM circolari*: L'economia circolare è un nuovo modello economico che mira a promuovere una crescita economica sostenibile, aumentare la competitività globale e generare nuovi posti di lavoro. Il modello di business circolare è inteso come un BM che sfrutta il reimpiego e il riutilizzo sia per risparmiare i costi, sia per ridurre notevolmente l'impatto ambientale. I BM circolari rappresentano, quindi, una variante dei modelli di business tradizionali ed hanno la peculiarità che, essendo basati sul concetto di reimpiego e riutilizzo, permettono un notevole risparmio di costi, nonché una riduzione radicale nell'impatto ambientale. È possibile anche identificare tre step fondamentali da seguire nell'implementazione di un BM circolare, ovvero: 1. riconoscere le tendenze ed i driver a livello di ecosistema; 2. Comprendere il concetto di valore per i partner e gli stakeholder all'interno dell'impresa; 3. Valutare l'impatto della sostenibilità e della circolarità. (Antikainen, Valkokari 2016), (Linder, Williander 2017).

- *Sustainable and social BM*: I modelli di business sociali appaiono come una delle potenziali soluzioni per portare valore alla società, alle organizzazioni ed agli individui, grazie alla loro considerazione congiunta delle equazioni sociali e di profitto. Infatti, l'aspetto caratterizzante dei BM sociali è il fatto che riescano ad unire due aspetti contrapposti come il profitto e gli interessi sociali. Si è iniziato a parlare di BM sociali nel momento in cui ci si è accorti che i BM tradizionali non erano adatti a rappresentare nella maniera più efficace e coerente le imprese sociali e che quindi era necessario formulare dei nuovi modelli di business che avessero nuove preposizioni di valore e nuove equazioni di profitto. (Petrini, Scherer, Back 2016), (Sabatier, Medah, Augsdorfer et al. 2017), (Evans, Vladimirova, Holgado et al. 2017).

- *University spinouts BM*: In molti settori basati sulla scienza, gli spin-outs universitari (USO) sono sempre più considerati come un veicolo necessario per la commercializzazione di

tecnologie precoci, colmando il divario tra la ricerca scientifica e la specifica applicazione commerciale. Gli spin-outs universitari, però, proprio per le loro caratteristiche, non possono essere rappresentati dai BMs tradizionali e per questo motivo necessitano di BMs specifici che vengano incontro alle loro esigenze. Infatti, è evidente che i modelli di business attualmente raccomandati in letteratura, senza dubbio ben adatti ad altri settori, non riflettono pienamente le sfide particolari che le tecnologie generiche utilizzate dagli USO devono affrontare, in quanto non tengono conto né della loro derivazione, né delle sfide specifiche orientate al mercato a cui vanno incontro. Gli USO BMs sono quindi dei modelli di business che non richiedono ritorni immediati e che hanno come obiettivo principale l'analisi di mercato e dell'ecosistema, in quanto la selezione del mercato corretto è la sfida più significativa che devono affrontare (Bigdeli, Ali Ziaee; Li, Feng; Shi, Xiaohui 2016), (Lubik, Garnsey 2016).

- *Sharing economy BM*: Il fenomeno della così detta sharing economy è caratterizzato dal fatto che non esista un proprietario del bene, l'accesso al bene sia solamente temporaneo e ci sia una redistribuzione dei beni materiali come denaro, spazio o tempo. Inoltre, questo sistema si basa fortemente sulle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, rendendo questa forma di consumo altamente accessibile, flessibile e facile da condividere. I modelli aziendali basati sulla fornitura dell'accesso ad un bene, anziché sul possesso del bene, non sono nuovi; la condivisione in quanto tale è stata parte del panorama aziendale per decenni. Negli ultimi anni però, questi BM hanno assunto via via sempre maggior rilevanza, grazie anche alla crescente attenzione che si pone alla sostenibilità ambientale e all'inquinamento. "Spostando il paradigma dalla proprietà individuale alla collettività e alla condivisione, la minore domanda di beni di consumo può sbarcare a una nuova economia che potrebbe aiutare ad affrontare problemi quali l'inquinamento e l'utilizzo eccessivo di energia" (Prothero et al. 2011). Quindi gli sharing economy BMs sono dei particolari modelli di business in rapida crescita che studiano i comportamenti di consumo che si basano sull'accesso e il riutilizzo dei prodotti per lo sfruttamento della capacità inattiva. Come i BMs tradizionali, gli sharing economy BMs ruotano attorno alla proposta di valore per il cliente, ovvero alle attività che un'impresa deve intraprendere per creare valore per i propri clienti. La differenza rispetto ai BMs tradizionali è, però, che nell'economia di condivisione le aziende devono cercare di capire quali sono i lavori che i clienti vogliono che vengano fatti, e progettare la loro proposta di valore attorno a questi lavori (Kathan, Matzler, Veider, 2016), (Bellos, Ferguson, Toktay, 2017).

- *Fast-Emerging-Markets BM*: I modelli di business globali nei mercati emergenti devono valutare e tenere conto di importanti condizioni di mercato quali il potere delle istituzioni non governative, l'effetto del clientelismo e la prevalenza del flusso istituzionale informale, l'eterogeneità del mercato, la carenza di risorse croniche, infrastrutture inadeguate, e le sfide della concorrenza e dei canali di distribuzione. Per creare un modello di business globale sostenibile e competitivo un'azienda deve, quindi, capire i punti di forza e le debolezze dei concorrenti nazionali e globali. Di conseguenza, i BMs delle aziende che operano all'interno di mercati emergenti devono essere orientati alla progettazione di nuove soluzioni e devono soddisfare esigenze non ancora soddisfatte invece che mirare a vendere le proprie offerte nei mercati sviluppati (Goyal, McCord, Kapoor 2017).

- *Normative BM*: il Modello di Business Normativo (NBM) considera l'istituzionalizzazione profonda come l'incorporazione dei valori (orientamenti normativi) nella progettazione, nelle pratiche e nell'identità delle organizzazioni. Il NBM comprende quattro elementi fondamentali: (a) normatività, (b) (de) istituzionalizzazione e processi di istituzionalizzazione profonda, (c) imprenditorialità istituzionale e (d) governance economica e finanziaria. Il suo scopo centrale è quello di cercare di rappresentare descrittivamente gli elementi integrati di una realtà sociale istituzionalizzata delle organizzazioni. (Randles, Laasch 2016).

- *Crowd-based BM*: I BM basati sulle masse sono ancora un argomento poco conosciuto ed in fase di sviluppo; infatti i modelli di business generalmente crescono e rispondono alle domande su come l'organizzazione crea e consegna valore ai suoi clienti e come trasforma questo valore in entrate e profitti. I CBBM (crowd-based business model), però, sono leggermente diversi dai BM tradizionali perché sono caratterizzati da: 1) integrazione dei collaboratori esterni ai confini tradizionali dell'impresa; 2) sfruttamento delle tecnologie come le piattaforme digitali peer to peer (P2P); 3) trasferimento del valore creato dalle attività alla massa. È possibile anche identificare tre elementi chiave necessari per costruire e gestire un CBBM, cioè: l'identificazione di che valore abbia la massa per l'azienda, la modalità con cui viene creato un valore superiore per la massa, e la modalità con cui un'azienda acquisisce effettivamente il valore dalla massa. (Karl Ta'uscher 2017), (Frehe, Mehmman, Teuteberg 2017).

Un'altra caratteristica degli articoli pubblicati negli ultimi due anni (2016-2017) con argomento i BMs, è il fatto che gli autori non si limitino più a dare una semplice definizione di quello che secondo loro sia un BM o di quali siano i suoi elementi costitutivi, ma bensì tentino anche di interpretare quale sia la funzione dei modelli di business e, dove è possibile, di farne una classificazione.

Questa tendenza probabilmente è dovuta al fatto che è più di 50 anni che si discute del concetto di BM e quindi nel corso degli anni si è accumulata una grandissima quantità di materiale che ha permesso agli autori di fare delle analisi più approfondite e di mettere a confronto i vari lavori tra di loro, ottenendo delle classificazioni e delle tassonomie.

Per citare alcuni esempi, Massa, Tucci e Afuah, oltre a definire ad un livello molto generale ed intuitivo che un BM altro non è che la descrizione di un'organizzazione e di come funzioni nel raggiungimento degli obiettivi, suddividono la letteratura dei BM in tre grossi gruppi a seconda dell'interpretazione che viene data alle funzioni del BM. Le tre principali interpretazioni che individuano sono: (1) modelli di business come attributi di aziende reali che hanno un impatto reale diretto sulle attività commerciali, (2) modelli di business come schema cognitivo/linguistico e (3) modelli di business come rappresentazioni concettuali o descrizioni formali di come sono le funzioni organizzative. (Massa, Tucci ed Afuah 2017). Rimane invece, come per altri autori, il problema che il concetto di BM viene inteso secondo varie modalità che spesso sono confuse e contraddittorie. Anziché dare una propria definizione di BM, eseguono un'analisi esaustiva dei vari BM esistenti, filtrando i duplicati e strutturando i modelli lungo diverse dimensioni, arrivando a creare una tassonomia: ovvero classificano i BM con caratteristiche simili in gruppi comuni (Remane, Hanelt et al). Bankvall, Dubois e Lind, facendo una revisione della letteratura esistente sui BM, si rendono conto dell'esistenza di una già vasta gamma di concettualizzazioni sui BM e quindi decidono di analizzarla in base all'interazione, alle relazioni commerciali ed alle reti industriali. In seguito a questa analisi giungono alla conclusione che esistono solamente due tipologie di BM: 1) i BM firm-centric; 2) i BM network-embedded. (Bankvall, Dubois e Lind 2017). Hekkila e Bouwman, invece, basandosi sugli approcci esistenti nei modelli di business e nella letteratura di misurazione delle prestazioni, decidono di sviluppare un archivio, di tipo "open", di metriche relative ai concetti fondamentali del BM (Hekkila, Bouwman et al. 2017). Un lavoro simile viene fatto anche da Taran, Nielsen e Montemari, i quali, dopo aver condotto una revisione strutturata della letteratura, sviluppano un toolbox completo delle configurazioni di BM disponibili (Taran, Nielsen e Montemari 2016).

Qui di seguito viene riportata una tabella riassuntiva delle principali definizioni che sono state date nel corso degli anni del concetto di BM, dei costrutti e delle variabili principalmente considerati e dei particolari ambiti di riferimento (figura 3).

Tabella 3. Identificazioni delle varie dimensioni individuate da ciascun autore e appartenenza ad una tipologia specifica.

Autori	Definizione	Costrutti	Note
Chesbrough 2006	<i>“Il BM di tipo Open è un modello di business che permette di creare e conquistare valore collaborando sistematicamente con partner esterni”</i>	proposta di valore partner chiave	Open BM
Johnson, Christensen, Kagermann 2008	<i>“il BM può essere rappresentato mediante l’unione di 4 elementi interconnessi, che insieme creano e forniscono il valore”</i>	proposta di valore formula del profitto risorse chiave processi chiave	
Lindgardt, Reeves, Stalk, Deinler 2009	<i>“un modello di business consiste essenzialmente in due elementi: la proposta di valore ed il modello operativo, ognuno dei quali può essere a sua volta scomposto in altri tre sottoelementi”</i>	proposta di valore modello operativo	
Itami, Nishino 2010	<i>“un modello di business è composto da due elementi che sono il business system ed il profit model”</i>	business system profit model	
Osterwlder e Pigneur, 2010	<i>“un modello di business descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura il valore”</i>	segmenti di clientela valore offerto canali relazioni con i clienti flussi di ricavi risorse chiave attività chiave partnership chiave struttura dei costi	
Wirtz, Schilke e Ullrich 2010	<i>“BM come un insieme di sotto-modelli o domini”</i>	sourcing domain value generation domain	

		value offering domain distribution domain revenue domain	
Chesbrough 2010	<p><i>“un BM perché possa essere definito come tale, è necessario che soddisfi sette funzioni: 1. illustrare la proposta di valore; 2. individuare i segmenti di mercato ed i meccanismi di generazione dei profitti; 3. definire la struttura della catena del valore per creare e distribuire l'offerta e le risorse complementari necessarie per supportare la propria posizione nella catena; 4. definire i meccanismi d'entrate con i quali l'azienda sarà pagata per la sua offerta; 5. stimare i costi di struttura e i profitti potenziali; 6. descrivere la posizione dell'impresa con il collegamento ai fornitori e clienti; 7. formulare una strategia competitiva”</i></p>	<p>proposta di valore segmenti di mercato catena del valore struttura dei ricavi struttura dei costi relazioni con i fornitori strategia competitiva</p>	
Teece 2010	<p><i>“un BM articola la logica e fornisce dati e altre prove che dimostrano come un'impresa crea e fornisce valore ai clienti. Descrive anche l'architettura delle entrate, dei costi e dei profitti associati all'impresa che fornisce tale valore. In sostanza, un modello di business non è altro che l'architettura organizzativa e finanziaria, di un'impresa”</i></p>	<p>segmentazione del mercato creazione del valore per ogni segmento meccanismi di cattura del valore</p>	

Badeu-Fuller, Morgan 2010	<i>“MB è come una ricetta, che consiglia gli chefs (ovvero i managers) su come meglio organizzare ed integrare i loro ingredienti e le loro tecniche, in modo che i risultati risultino esatti”</i>	non vengono elencati costrutti	
Doz e Kosonen 2010	<i>“oggettivamente è l'insieme delle relazioni operative strutturate ed interdipendenti tra l'azienda e i suoi clienti, fornitori, partners e altri stakeholders; soggettivamente il BM può essere visto come una struttura cognitiva che fornisce la teoria di come assegnare i confini all'azienda, di come creare valore e di come organizzare le strutture interne ed amministrative”</i>	non vengono elencati costrutti	
Osterwalder e Pigneur 2010	<i>“è un modello di business principalmente basato sul Web, in cui servizi base gratuiti si mescolano con servizi premium a pagamento; è caratterizzato da un'ampia base di utenti che beneficia di un'offerta gratuita e senza vincoli, e di una piccola base che sottoscrive i servizi a pagamento ed automaticamente sovvenziona gli utenti dei servizi gratuiti”</i>	segmenti di clientela valore offerto canali relazioni con i clienti flussi di ricavi risorse chiave attività chiave partnership chiave struttura dei costi	BM freemium
Amitt e Zott 2012	<i>“un BM è un gruppo di attività specifiche che vengono fatte per realizzare i bisogni percepiti dall'azienda o dai suoi partners, insieme alla specificazione di</i>	non vengono elencati costrutti	

	<i>quali parti svolgono queste attività e di come queste attività sono connesse tra di loro”</i>		
Baden-Fuller e Haefliger 2013	<i>“sistema che permette di risolvere il problema di come fare per identificare i clienti, attrarli, soddisfare i loro bisogni e monetizzare il valore offerto”</i>	identificazione del cliente coinvolgimento del cliente consegna del valore monetizzazione	
Bigdeli, Ali Ziaee; Li, Feng; Shi, Xiaohui 2016	<i>“Gli USO BMs sono dei modelli di business che non richiedono ritorni immediati e che hanno come obiettivo principale l’analisi di mercato e dell’ecosistema, in quanto la selezione del mercato corretto è la sfida più significativa che devono affrontare”</i>	analisi del mercato	University spin-outs BM
Petrini, Scherer, Back 2016	<i>“una delle potenziali soluzioni per portare valore alla società, alle organizzazioni ed agli individui, grazie alla loro considerazione congiunta delle equazioni sociali e di profitto”</i>	preposizioni di valore equazione di profitto	Sustainable and social BM
Randles, Laasch 2016	<i>“il Modello di Business Normativo (NBM) considera l’istituzionalizzazione profonda come l’incorporazione dei valori (orientamenti normativi) nella progettazione, nelle pratiche e nell’identità delle organizzazioni”</i>	non vengono elencati costrutti	BM normativo
Kathan, Matzler, Veider, 2016	<i>“gli sharing economy BMs sono dei particolari modelli di business in rapida crescita che studiano i comportamenti di consumo che si basano sull’accesso e il riutilizzo dei</i>	proposta di valore per il cliente	Sharing economy BM

	<i>prodotti per lo sfruttamento della capacità inattiva”</i>		
Linder e Williander 2017	<i>“un BM che sfrutta il reimpiego e il riutilizzo sia per risparmiare i costi, sia per ridurre notevolmente l'impatto ambientale”</i>	proposta di valore impatto sostenibilità impatto circolarità	BM circolari
Goyal, McCord, Kapoor 2017	<i>“sono BM orientati alla progettazione di nuove soluzioni e devono soddisfare esigenze non ancora soddisfatte invece che mirare a vendere le proprie offerte nei mercati sviluppati “</i>	non vengono elencati costrutti	Fast emerging markets BM
Frehe, Mehmman, Teuteberg 2017	<i>“I CBBM sono caratterizzati da: 1) l'integrazione dei collaboratori esterni ai confini tradizionali dell'impresa; 2) lo sfruttamento delle tecnologie come le piattaforme digitali peer to peer (P2P); 3) il trasferimento del valore creato dalle attività alla massa”</i>	valore della massa creazione valore per la massa acquisizione del valore	Crowd-based BM
Massa, Tucci ed Afuah 2017	<i>“è la descrizione di un'organizzazione e di come funzioni nel raggiungimento degli obiettivi”</i>	non vengono elencati costrutti	

Nonostante nel corso degli anni ci sia stata un'evoluzione nel modo di affrontare il concetto di BM e nonostante molti autori abbiano cercato di pervenire ad un'unica definizione mediante classificazioni e concettualizzazioni, al momento la ricerca sui BM non può considerarsi conclusa. Per quanto riguarda il concetto di BM, esistono ancora troppe modalità con cui viene inteso e che spesso si sovrappongono l'un l'altra. L'unica cosa che si può dedurre, è che ci sono delle definizioni del concetto di BM che hanno assunto una posizione di maggior rilievo rispetto ad altre e sono molto più “famosi” ed utilizzate, specialmente dai non-esperti del settore. In primis tra tutti il Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur che, probabilmente per la sua immediatezza visiva e la facilità di utilizzo, è diventato lo strumento più pratico ed efficace per creare o innovare un modello di business.

Dall'analisi della letteratura invece si evince che la situazione è ancora abbastanza confusa dal momento che ogni autore tenta di dare una propria interpretazione e di definire dei costrutti e/o delle variabili caratteristiche che possano essere di spunto nella creazione di un BM. Tuttavia, facendo un'analisi più approfondita, è possibile notare che esistono alcune similitudini tra i vari contributi. Infatti, al di là del fatto che ogni autore utilizzi dei termini diversi per definire il concetto di BM, si possono riscontrare alcune somiglianze tra i vari lavori che fanno pensare che pian piano ci si stia dirigendo verso una visione comune. In particolare, ci sono due elementi che ricorrono frequentemente e che possono essere ritrovati nei lavori di quasi tutti gli autori. Il primo elemento è la “proposta di valore”, detto anche “valore offerto” e che consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che va incontro alle richieste di uno specifico segmento di clientela. In altre parole, il valore offerto è un insieme di benefici che un'azienda offre ai propri clienti. La proposta di valore viene menzionata, anche se con modalità diverse, in tutti i lavori di qualsiasi autore. Ciò dimostra che, benché gli autori non siano concordi sulla definizione di BM, sono concordi sul fatto che un BM debba soddisfare le esigenze dei clienti offrendo un valore. Il secondo elemento su cui sembra ci sia consenso generale è il “modello di profitto” o “formula di profitto”, ovvero come un'azienda crea valore per sé mentre fornisce valore al cliente. Quindi, da una parte è importante capire qual è il valore da offrire ai clienti, dall'altra è altrettanto importante capire come ricavare un valore anche per sé stessi. Si può dire che tutti gli autori nei loro contributi si focalizzano in una qualche misura sul valore per il CLIENTE e sul valore per l'AZIENDA. In mezzo a questi due pilastri poi ognuno inserisce altri elementi più o meno caratterizzanti, come per esempio i segmenti di clientela, piuttosto che le relazioni con i partners ed i fornitori o i canali di distribuzione, ma sulla scelta di questi elementi “secondari” ogni autore ha la propria idea e le proprie preferenze.

Pertanto è possibile affermare che la ricerca sui BM non è ancora conclusa, viste le notevoli divergenze che tutt'ora permangono nei pensieri dei vari autori sul concetto di BM, che però pian piano ci si sta orientando verso una struttura maggiormente condivisa specialmente per quanto riguarda gli elementi costitutivi principali.

1.2 Business Model Innovation

Come già illustrato precedentemente il modello di business (*business model*, BM) è una rappresentazione della logica di base di un'impresa (Magrette, 2002), che si scompone nei suoi tre meccanismi chiave: 1) creazione del valore, 2) distribuzione del valore e 3) cattura del valore (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Se il concetto di BM è stato ampiamente trattato e analizzato da quando comparve per la prima volta (e.g., Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957) sino ad oggi, una definizione chiara e precisa di cosa sia il BMI non è stata ancora data, anche perché è un argomento che è ancora agli albori e su cui fin ora sono state date solo interpretazioni.

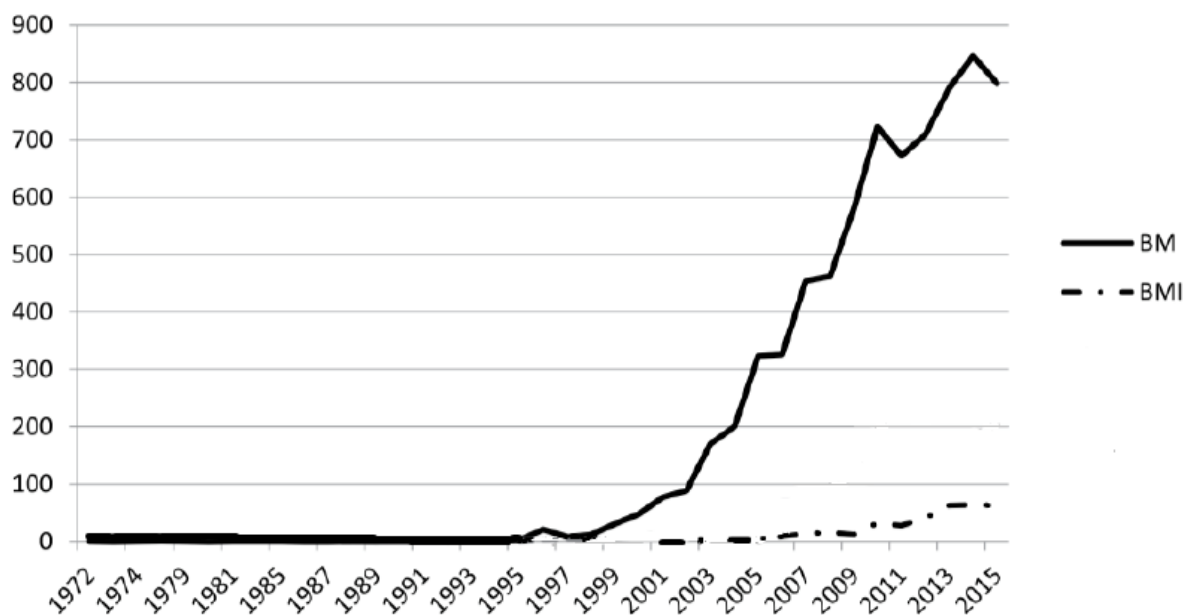
Quello che è certo è che nel corso degli ultimi decenni l'innovazione del modello di business (*business model innovation*, BMI) ha riscosso un particolare interesse sia per il suo lato pratico (Phole e Chapman, 2006) sia per quello teorico (Zott et al., 2011; Schneider e Spieth, 2013; Spieth et al., 2014). La visione del BMI come nuovo strumento di analisi ha pertanto influenzato numerose pubblicazioni in diversi campi come la *gestione strategica* (Zott and Amit, 2008; Matzler et al., 2013), la *gestione dell'innovazione* (Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Bucherer et al., 2012; Wei et al., 2014), l'*imprenditorialità* (George and Bock, 2011; Malmstrom et al., 2014) e il *marketing* (Storbacka et al., 2013; Clauß et al., 2014).

Foss e Saebi (2015) hanno condotto una revisione della letteratura di ben 150 pubblicazioni sul BMI, le quali, però, vertono o sull'analisi di coloro che usano il BMI come processo organizzativo o sull'identificazione di nuovi e "innovativi" tipi di business. I due autori, infatti, arrivano ad affermare che il BMI viene usato per la maggior parte come strumento di classificazione; addirittura una parte della letteratura non sembra aspirare a trattare tale argomento come una teoria distinta di BMI. Ciò avviene perché evidentemente quest'argomento viene visto come un'estensione di quello di BM, come riportano i due autori:

"...an increasing number of studies have focused on the innovation dimension of the BM and examine BMI from a variety of angles (which we discuss here). Thus, while BMI is an extension of BM, it incorporates a number of important research questions that reach beyond the boundaries of traditional BM literature".

In figura 5 è possibile farsi un'idea del dato quantitativo di pubblicazioni in campo di BM e BMI, riportate dal lavoro fatto da Foss e Saebi 2015.

Andamento delle pubblicazioni su BM e BMI fino al 2015



Source: Scopus, 1972–2015. “Business model” (BM), 7,391 hits; “business model innovation” (BMI), 349 hits. Scopus searched for the terms “business model,” “business model innovation,” “open innovation,” and “dynamic capability” in the search field “abstract, title, keyword” within the field of “social sciences and humanities,” thereby excluding physical, health, and life sciences (January 2016).

Figura 5. Immagine riadattata tratta da “Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?”, Foss N.J. e Saebi T. (2015).

Per quanto riguarda gli anni successivi fino al giorno d’oggi, che costituiscono l’oggetto di questo studio, è possibile notare come l’attenzione si stia spostando notevolmente sul tema del BMI. A testimonianza di ciò il grafico sottostante riporta la quantità di pubblicazioni, da noi revisionate, il cui focus è rispettivamente BM o BMI negli anni 2016 e 2017, al fine di proseguire lo studio che Foss e Saebi hanno realizzato nel 2015.

Pubblicazioni su BM e BMI 2016-2017

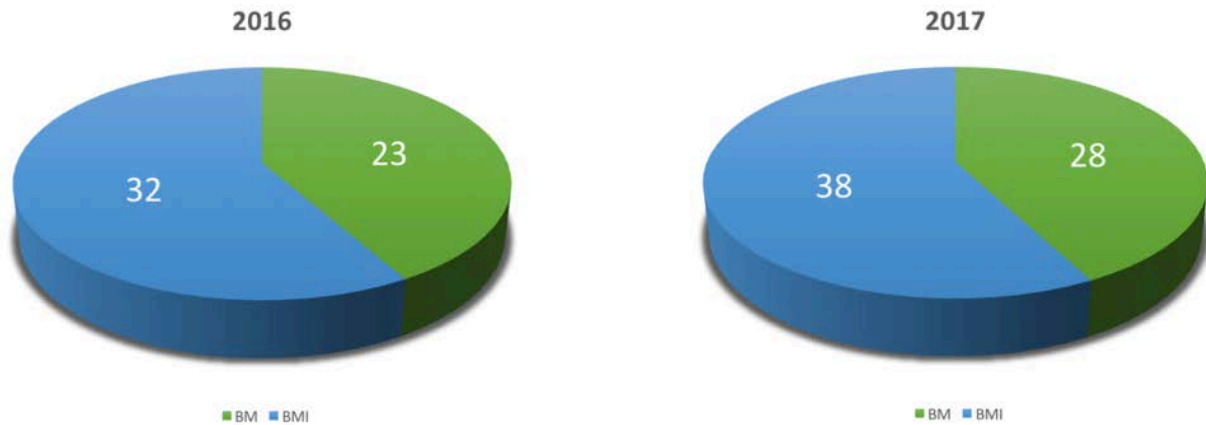


Figura 6. Pubblicazioni di BM vs BMI, del 2016 – 2017, utilizzate in questa revisione.

Come già accennato, ciò accade perché probabilmente l'innovazione del modello di business è un concetto non ancora chiaro in termini di contenuto e/o processo, che sembra essere un'estensione di quello del modello di business puro e semplice. Come dicono Casadeus-Masanell e Zhu (2013:480): la BMI è “*a slippery construct to study*”, qualcosa di sfuggente.

Nella pubblicazione di Foss e Saebi (2015) essi affermano che solo un articolo effettivamente rivede la letteratura sulla BMI, ossia quello di Schneider e Spieth (2013), che revisiona 35 pubblicazioni su tale argomento. Nel dettaglio questi autori procedono identificando tre elementi chiave nella letteratura di BMI:

- *Prerequisiti*: cambiamenti come la globalizzazione o gli sviluppi tecnologici e comportamentali hanno sicuramente spinto le aziende ad innovare il proprio modello di business, il quale al contrario tende a stabilizzarsi nel tempo, soprattutto nei periodi di successo. I due autori, quindi, riportano come alcuni abbiano cercato di identificare gli ostacoli che le aziende possono trovarsi davanti; altri, invece, hanno enfatizzato il ruolo della consapevolezza dei managers per facilitare il processo innovativo. Nel corso del loro studio hanno poi individuato altri fattori chiave come l'*abilità strategica* (Sambamurthy et al., 2003; Sull, 2009; Yusuf et al., 1999; Li et al., 2009), ma anche una combinazione di sensibilità strategica, unità di comando e fluidità di risorse (Doz e Kosonen, 2008). Sicuramente l'attenzione si sposta anche su altre forze guida necessarie, come il progresso tecnologico in termini di IT, poiché permette all'impresa di aumentare la propria agilità (Lee et al., 2008; Durmusoglu et al., 2006; Ngai et al., 2011). Un altro punto focale su cui soffermarsi quando si parla di BMI è sicuramente la

generazione delle idee; Björk (2012) ad esempio enfatizza l'importanza di combinare gli input individuali con la creazione di idee e lo sviluppo di processi.

- *Processi*: Un particolare focus letterario, individuato da Spieth e Schneider, si concentra sul processo che accompagna il BMI. A questo filone di ricerca appartengono diversi autori tra cui: Demil e Lecoq (2010) che affermano che il processo di BMI è come una continua reazione ai cambiamenti nell'ambiente, Dunford et al. (2010) lo vedono come un processo evolutivo, Chanal and Caron-Fasan (2010), McGrath (2010) e Sosna et al. (2010) come un processo di continuo apprendimento. Tuttavia Spieth e Schneider hanno precisato che fino ad allora non c'era ancora una corretta visione di quali fossero gli elementi di BMI o sulla centralità degli users nel processo.

- *Effetti*: In questa sezione rientrano tre tipi di effetto che possono scaturire quando si innova il modello di business. Il primo corrisponde ai cambiamenti nelle strutture del mercato e del settore. Infatti, alcuni hanno discusso degli impatti sulla logica dominante nel settore (Sabatier et al., 2012); altri hanno condotto esperimenti teorici per analizzare le reazioni competitive nei confronti di un BMI applicato dalla concorrenza (Casadeus-Masanell e Zhu, 2010); altri hanno esaminato il potenziale distruttivo delle forme di BMI guidate dal mercato e dalla tecnologia (Habtay, 2012); infine, altri ancora hanno analizzato le risposte comportamentali delle piccole aziende emergenti alle forme distruttive di BMI. Il secondo gruppo di effetti riguarda l'analisi delle conseguenze di BMI sui risultati delle piccole aziende. Di questo argomento parlano autori come Aspara et al. (2010), che hanno condotto uno studio empirico sugli effetti finanziari di BMI, oppure Hall e Wagner (2012) che hanno analizzato l'impatto di diversi tipi di BMI sulla gestione della sostenibilità aziendale. Il terzo ed ultimo gruppo riguarda gli effetti di BMI sulle capacità aziendali. Bock et al. nel 2010 e successivamente nel 2012 hanno esaminato l'impatto di BMI sulla flessibilità strategica dell'impresa, ossia sulla sua capacità di rispondere ai cambiamenti previsti nell'ambiente esterno oppure a sviluppi imprevisti di cambiamenti anticipati. Schneider e Spieth, concludendo l'analisi, affermano che sicuramente rimanere strategicamente flessibili è cruciale per le imprese, però riportano punti di vista differenti perché alcuni enfatizzano la BMI per aumentare questa abilità, ma altri affermano che solo alcuni elementi della BMI aumentano la flessibilità strategica mentre altri la ostacolano (Bock et al., 2011; Bock et al., 2010).

I rimanenti articoli revisionati, al contrario, sono più al limite di tale argomento. Ad esempio, Spieth et al. (2014) discutono tre modi in cui l'argomento di BMI potrebbe essere rilevante per gli studiosi e i professionisti; altri, come Zott e colleghi, revisionano la letteratura dei modelli di business analizzando una moltitudine di articoli e identificando tre filoni di ricerca sull'argomento, uno dei quali si focalizza sul BM come fonte di innovazione o come esempio di innovazione organizzativa. Riepilogando, quindi, non viene analizzata la letteratura di BMI in quanto tale, obiettivo di questo capitolo, ma risulta essere sempre un output di un lavoro incentrato sul BM.

Si procede pertanto ad investigare su cosa sia l'innovazione, su come essa influenzi l'evoluzione dei modelli di business e sui suoi possibili risvolti positivi e negativi.

L'innovazione applicata al Business Model

Ma quindi come si può definire l'innovazione del modello di business?

Negli anni passati molti autori hanno tentato di dare una loro interpretazione al problema descrivendo il loro punto di vista sul significato dell'innovazione del modello di business. Una prima interpretazione data al BMI fornisce una descrizione della logica di un'impresa nella creazione e cattura del valore in termini di scambi economici che essa ha con i propri *stakeholders* (Ghaziani & Ventresca, 2005). Anche autori come Phole e Chapman (2006) hanno sostenuto che il BMI è approccio utile per navigare in un ambiente economico volatile (Phole e Chapman, 2006). Zott e Amit (2012) hanno individuato due diversi tipi di innovazione:

- 1) *Novelty-centred*: introduce nuove modalità di gestione delle transazioni. In alcuni casi l'innovazione del modello di business può essere attuata implementando nuove attività (novità di contenuto), come ha fatto IBM dopo la crisi del '90 quando decise di diventare fornitore di un servizio anziché rimanere un fornitore di componentistica hardware. In alternativa, l'innovazione avviene realizzando nuovi collegamenti tra le attività (novità di struttura), come le agenzie di viaggio, che hanno stabilito nuovi legami con le compagnie aeree, o le società di noleggio auto. Infine l'innovazione può essere ottenuta anche implementando nuovi sistemi di governance (novità di gestione), ossia ciò che descrive chi realizza le attività. Il franchising, ad esempio, rappresenta una possibile approccio innovativo in questo contesto.
- 2) *Efficiency-centred*: corregge le modalità esistenti per il miglioramento dell'efficienza delle transazioni come quando miglioramenti del modello di business portano ad una riduzione dei costi di una o più attività. Pertanto, più i costi si ridurranno maggiore sarà il miglioramento del valore offerto. Un chiaro esempio può essere Wall-Mart che, grazie all'implementazione

di processi migliori, ha garantito una solida base ad una strategia di minor costo rispetto alla concorrenza.

Le conseguenze di questi due tipi di innovazione possono essere collegate ai loro vantaggi strategici, rispettivamente differenziazione e leadership di costo; tuttavia, come già accennato, gli autori nei primi anni di studio sull'argomento si sono concentrati più sul lato pratico che su quello teorico. Nei settori più maturi pensavano che l'innovazione del BM era l'opportunità che le imprese dovevano cogliere per rendere efficienti sia costi che tempi, al fine di migliorare la posizione competitiva dell'impresa (Amit e Zott, 2012). In accordo con questi anche George e Bock (2011), Ghezzi (2013), Markides (2006), Velu (2015) hanno affermato che l'innovazione del modello di business è un importante strumento strategico che permette alle nuove e future aziende di creare cambiamenti nel settore dove decidono di operare.

Altri autori, poi, hanno sostenuto che la BMI è un fenomeno differente dalla semplice innovazione di prodotti e processi, dato che si presenta in diversi modi e che spesso porta a diverse strutture competitive (Habtay, 2012; Markides, 2006). Pertanto si potrebbe dire che l'innovazione del modello di business fornisca una descrizione della logica di un'impresa nella creazione e cattura del valore in termini di scambi economici che essa ha con i propri stakeholders (Ghaziani & Ventresca, 2005).

Un'altra rappresentazione simile arriva, ad esempio, dal Boston Consulting Group in uno studio condotto nel 2009, dove si afferma che il BMI è qualcosa di più di una chiara visione messa in atto nel posto giusto al momento giusto perché, per conferire un vantaggio competitivo reale, deve essere sistematicamente alimentato, sufficientemente supportato e esplicitamente gestito. Come detto in precedenza, i professionisti del BCG scompongono il BM in due elementi chiave: *proposta di valore* e *modello operativo*, ognuna delle quali è caratterizzata da tre sotto-elementi. L'innovazione, quindi, diventa BMI quando due o più elementi del modello di business vengono reinventati per distribuire valore in modo completamente nuovo.

Tuttavia un'interpretazione più chiara e condivisa è giunta solo nell'ultimo quinquennio quando è stato assodato che il modello di business non è altro che la composizione delle sue tre dimensioni chiave: creazione, distribuzione e cattura del valore. Foss e Saebi (2015), infatti, hanno affermato che l'innovazione del modello di business consiste in quei cambiamenti progettati, nuovi e non casuali apportati agli elementi chiave del modello di business di un'impresa e/o all'architettura che mette in relazione tali elementi. In accordo con essi già altri autori avevano concordato sul fatto che la BMI non è altro che l'innovazione di un sistema di prodotti, processi, tecnologie e/o flusso di informazioni che va al di là del business aziendale stesso, affermando che la BMI comporta una modifica delle tre dimensioni del modello di business, ossia una nuova e migliore combinazione di creazione, distribuzione e cattura del valore (Winter and Szulanski, 2001; Johnson et al., 2008; Baden-Fuller

and Haefliger, 2013; Baden-Fuller and Mangematin, 2013), che sia difficile da imitare (Velamuri et al., 2013). Altri autori hanno poi ribadito il concetto affermando che la BMI descrive lo sforzo di un'impresa in relazione alla *“ricerca di nuove logiche (di business) imprenditoriali e nuovi modi di creare e catturare valore per i propri stakeholders”* (Casadeus-Masanell e Zhu, 2013). Come definizione, la BMI incorpora *“la modifica, la riconfigurazione e l'estensione [...] dei modelli di business esistenti”* (sviluppo del modello di business) ma anche la progettazione di *“uno nuovo e qualche volta distruttivo”* (progettazione del modello di business) (Landau et al., 2016, p. 3; Cortimiglia et al., 2016; Markides, 2006).

Si può, quindi, affermare che l'innovazione del modello di business si verifica quando un'impresa modifica o migliora uno o più elementi del proprio modello (Abdelkafi et al., 2013).

Come conseguenza di quanto detto, se il modello di business è stato definito come unione dei suoi tre pilastri portanti: creazione, distribuzione e cattura del valore (Osterwalder e Pigneur, 2010), l'innovazione non può essere altro che l'attuazione di un cambiamento ad una o tutte e tre le dimensioni, per creare qualcosa di nuovo o migliore. Nel caso di innovazione nella creazione di valore si potrebbe pensare alla realizzazione di una nuova offerta per mezzo di innovazioni di prodotto, ossia la creazione di un prodotto totalmente nuovo o nel quale sono state attuate innovazioni modulari e/o architetture. Se invece si parla di innovazioni nella distribuzione e/o cattura del valore, si potrebbe pensare all'applicazioni di innovazioni di processo. Un esempio di innovazione di processo potrebbe essere un cambiamento nella catena di fornitura che migliora l'efficienza del canale distributivo. A seconda, poi, dell'entità dell'innovazione stessa il cambiamento potrebbe essere più radicale o semplicemente incrementale. Come abbiamo visto, alcuni studiosi spesso hanno utilizzato una prospettiva imprenditoriale per analizzare il potenziale di una nuova logica di creazione del valore (Demil et al., 2015), altri hanno usato una prospettiva ancora piuttosto nuova, forse semplicistica, sul BMI perché si sono focalizzati sui diversi tipi di innovazione del modello di business: quella radicale, che comporta un cambiamento nella logica di come attuare il business, e quella incrementale che può risultare come un semplice miglioramento che non affligge la logica di base (Schneider e Spieth, 2013).

Nel corso degli anni è diventato un argomento sempre più di interesse perché oltre a costituire un miglioramento della logica di funzionamento di un'impresa, che va al di là del semplice miglioramento dei processi e dei prodotti, costituisce una fonte di vantaggio competitivo. Infatti, è difficile da imitare, e permette di reagire ai possibili cambiamenti che avvengono nel mercato. A testimonianza di ciò ci sono i risultati delle interviste a gran parte dei 4000 *manager* che hanno

partecipato all'evento della Economist Business Unit (2005), i quali hanno scelto il BMI all'innovazione di prodotti e servizi, come fonte di futuro vantaggio competitivo (Amit e Zott, 2012).

BMI: risvolti positivi e negativi

Arrivati a questo punto dell'analisi, è opportuno ricapitolare ciò che l'innovazione del modello di business è in grado di fare.

In uno studio del Boston Consulting Group (2009), intitolato “*Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game*”, si è cercato di individuare i diversi fattori che rendono la BMI un approccio rilevante ad oggi, prendendo come esempio la Apple. I professionisti della BCG affermano che il successo di questa azienda non consiste solo nella semplice innovazione dei prodotti ma anche nell'abilità di definire un modello di business pratico per scaricare la musica, qualcosa che era sfuggito per anni alle imprese operanti nel settore della musica. Pertanto dall'analisi di molteplici casi il BCG ha individuato diversi motivi per cui la BMI è importante e necessaria:

- Il suo valore cresce nei periodi di instabilità.
- È un approccio che permette alle imprese di uscire da un'intensa competizione, in cui prodotti e processi vengono facilmente imitati.
- Può indirizzare le imprese verso un'innovazione distruttiva, che comporta nuove strategie competitive che non tutte le concorrenti sarebbero in grado di elaborare.
- Può anche aiutare a sfruttare la regressione, dando alle imprese la possibilità di ridurre i prezzi oppure i rischi e i costi.

Il BCG, infine, sostiene che, nonostante l'innovazione del modello di business sia una sfida più grande di una “semplice” innovazione di prodotto o processo, permette di raggiungere profitti superiori, di contrastare eventuali tempi di crisi e raggiungere un nuovo livello di copertura del mercato.

Molto di quanto detto è possibile riscontrarlo anche nello studio di Comberg e Velamuri (*The introduction of a competing business model: the case of eBay*, 2017) che individuano vari vantaggi che la BMI può apportare ad un'impresa:

- Creazione di interi nuovi mercati (Kim e Mauborgne, 2004);
- Raggiungimento di mercati scarsamente serviti per attrarre nuovi segmenti di consumatori (Sako, 2012);

- Rafforzamento della propria posizione nel mercato (Lindgart et al., 2009; Sorescu et al., 2011).

Bisogna però tenere sempre presente come l'innovazione del modello di business sia qualcosa di molto complesso da applicare e che, molte volte, le imprese falliscono nel tentativo perché non dispongono delle risorse e competenze adatte (Tripas e Gavetti, 2000; Ches-Brough, 2010; Mezger, 2014). Esistono diversi fattori che ostruiscono l'innovazione di un'impresa:

- la mancanza di strutture di supporto per l'adozione di nuovi modelli di business (Bock et al., 2012);
- uno sforzo manageriale eccessivo riguardo la correttezza del modello di business (Hamel e Valikangas, 2003)
- l'assenza di sperimentazioni, apprendimento e conflitti con le risorse attuali (Chesbrough, 2010).

Altri autori hanno poi utilizzato un diverso punto di vista per individuare i possibili impedimenti all'innovazione del modello di business. In particolare, Karl Täuscher e Nizar Abdelkafi, in *“Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective”* (2016), riprendendo lo studio effettuato da Frankenberger et al. (2013), hanno suddiviso il processo evolutivo del modello in business in quattro fasi, individuando per ciascuna i possibili fattori che possono ostacolare il processo:

1. *Initiation*: in questa fase, che ha lo scopo di analizzare il modello di business attuale e frammentare il problema dell'innovazione, ciò che può interrompere il processo è proprio l'incapacità dei managers di comprendere il problema e frammentarlo in modo efficiente. Pertanto l'iniziazione di un processo di BMI di successo richiede una consapevolezza cognitiva della sua complessità (Eppler & Hoffmann, 2011).
2. *Ideation*: lo scopo a questo punto diventa l'estrapolazione di idee nuove e creative per il BMI, perché se il top managers e l'intera impresa non sono in grado di superare la logica dominante di modello di business attuale, l'innovazione non può avvenire (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Ovviamente, con “logica dominante” si fa riferimento alla mappa mentale, presente nella mente dei dirigenti, che si è creata a seguito del successo aziendale passato. Questa, quindi, è la fase in cui i dirigenti devono adottare il ben noto pensiero “out of the box” (Frankenberger et al., 2013). Pertanto la guida del pensiero “out of the box” risulta un'ulteriore barriera in questa fase.
3. *Integration*: questa fase richiede l'utilizzo di strumenti che strutturino e guidino il pensiero (Eppler et al., 2011; Martins et al., 2015). Risulta quindi necessario che i managers si

concentrino nell'individuazione delle informazioni mancanti, di ciò che può minare la stabilità del modello di business. In sostanza, un BMI efficace richiede il supporto di strumenti che aiutino ad assorbire la complessità, a (ri)frammentare la struttura del problema, a forzare il pensiero "out of the box", a guidare tale pensiero e a focalizzare l'attenzione su ciò che manca. Allo stesso tempo tali strumenti devono anche permettere la condivisione della conoscenza con le altre persone.

4. *Implementation*: nell'ultima fase si passa semplicemente all'applicazione di quanto scoperto e quindi alla modifica del modello di business per implementare l'innovazione. In questa fase l'unica cosa che può ostacolare il processo è, ovviamente, l'incapacità nell'organizzare efficacemente il coordinamento dell'innovazione (Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

Tabella 4. Panoramica sulle barriere cognitive e sulle abilità relative per il processo di BMI.

Fasi	Initiation	Ideation	Integration	Implementation
<u>Obiettivo</u>	Comprensione della logica chiave dell'attuale modello di business, delle sue potenziali limitazioni e convogliamento della conoscenza dell'ambiente aziendale	Generazione e ideazione creativa di come innovare il modello di business	Sviluppo di un modello di business completo e consistente che specifichi tutti gli aspetti rilevanti in maniera olistica	Realizzazione del processo innovativo modificando lo stato attuale delle cose
<u>Barriere all'innovazione</u>	Incapacità di strutturare il problema e complessità del concetto di modello di business	Superamento della logica dominante del business attuale	Integrazione e allineamento di tutti i componenti del modello di business; condivisione della conoscenza tra e all'interno dei confini organizzativi	Incapacità di coordinare e organizzare il processo innovativo

<u>Abilità richieste per superare gli ostacoli</u>	Comprensione della complessità e frammentazione del problema d'innovazione	Presa di distanza dalla logica attuale e astrazione del pensiero	Focalizzazione dell'attenzione sulle informazioni mancanti e comunicazione del pensiero effettivo agli altri	Comprensione chiara di come il processo debba avvenire e di quale sia l'obiettivo finale
--	--	--	--	--

BMI e strategia aziendale

La strategia è un insieme coerente di obiettivi (*mission*) e politiche funzionali (*vision*) che nel loro complesso vanno a definire la posizione dell'organizzazione sul mercato. La strategia riguarda, quindi, il conseguimento e il mantenimento nel tempo degli obiettivi prefissati dal management. L'innovazione è diventata con il tempo, in molti settori il fattore determinante del successo competitivo di un'impresa; infatti, per molte imprese innovare è ormai un imperativo strategico, fondamentale sia per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato, sia per recuperare eventuali condizioni di svantaggio competitivo. L'importanza sempre maggiore che ha acquisito l'innovazione è in parte dovuta sicuramente alla globalizzazione dei mercati; la maggior parte delle volte, infatti, è la pressione della concorrenza internazionale che impone alle imprese di innovare in modo continuo al fine di produrre servizi e prodotti molto differenziati. Ma come già detto l'innovazione non si applica solo a prodotti e servizi ma può comportare un riassetto nel modo di catturare, creare e distribuire valore per il cliente, il che rende un modello di business difficile da imitare. Tuttavia dall'analisi letteraria condotta sul BMI in questo studio, risulta che, mentre il legame esistente tra la strategia e il modello di business sia già assodato, solo pochi articoli hanno effettivamente analizzato la relazione che c'è tra l'innovazione e la strategia aziendale. Al contrario molti altri utilizzano il termine "strategia" come aggettivo, per spiegare concetti insiti nella sua forma più generale, come la sensitività strategica o l'agilità strategica di un'impresa. Quindi, se è chiaro quali siano i benefici di BMI sul posizionamento strategico di un'impresa, come impatta l'innovazione sulla strategia? Come questa deve modificarsi per adattarsi al nuovo modello di business? Come già illustrato precedentemente il modello di business può essere scomposto nelle sue tre componenti principali: creazione, distribuzione e cattura del valore; perciò l'innovazione di questi elementi cosa comporta?

Tra i vari autori che hanno trattato il legame esistente tra BMI e strategia aziendale troviamo ad esempio David J. Teece (2010). Sulla base di quanto affermato da Osterwalder e Pigneur, le implicazioni di BMI sulla strategia si distinguono in base alle tre dimensioni del modello di business:

- In termini di creazione del valore, ogni nuovo sforzo nello sviluppo di un prodotto dovrebbe essere accompagnato da uno sviluppo del modello di business che definisce la strategia di “ingresso nel mercato”. Tuttavia l’innovazione tecnologica di per sé non garantisce un successo economico e aziendale, se non c’è la giusta strategia di commercializzazione. Gli studiosi hanno infatti riconosciuto che l’innovazione tecnologica senza una corretta strategia di commercializzazione è tanto probabile che porti all’autodistruzione dell’impresa quanto essa rappresenta una distruzione creativa profittevole (concetto Schumpeteriano). Spesso accade che i dirigenti non pensino ad analizzare sé stessi e lo sviluppo del proprio modello di business per tradurre il successo tecnologico in successo commerciale. Si tratta quindi di prendere decisioni sulla strategia di vendita più consona per il posizionamento attuale e futuro.

- In termini di distribuzione del valore al cliente finale, e al contempo cattura del valore, ci sono diverse questioni chiave che riguardano il modello di business e la sua evoluzione in termini strategici. Innanzitutto bisogna tenere presente che la seconda non è possibile senza la prima, soprattutto è proprio sotto questo punto di vista che subentra la strategia. Come detto all’inizio essa riguarda il posizionamento strategico dell’impresa all’interno del mercato e il modo in cui si pone in competizione; ma non tutti i momenti sono favorevoli e perciò è importante scegliere quando entrare nel mercato e con che modalità distribuire e catturare valore. Inoltre, se da un lato queste decisioni rendono complessa la definizione di una strategia, dall’altro un’impresa che riesce ad innovare il proprio modello di business trae un enorme vantaggio perché acquisisce un vantaggio competitivo difficile da imitare e quindi può imporsi sul mercato con minore rischio.

Anche Spieth et al. (2016), in *“Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm”*, hanno analizzato la relazione tra il processo di decisione strategica e il BMI. In particolare, analizzano il momento in cui, durante il processo di decisione della strategia, le imprese attuano innovazioni del modello di business e come riconfigurano il proprio BM. Come riportato dagli autori la maggior parte delle aziende, che attuano un processo di BMI, scelgono le dimensioni della creazione del valore, ossia attività chiave e risorse chiave, proprio durante il processo di ridefinizione della strategia. Le rimanenti dimensioni del modello di business, invece, vengono ridefinite durante la fase di implementazione della strategia stessa. Quello che emerge dall’analisi, a

supporto di altri studi precedenti, è che effettivamente il modello di business fornisce le basi giuste per applicare la strategia (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Teece, 2010).

Come citato in precedenza, ci sono stati poi altri autori che hanno parlato di strategia legata al BMI da un punto di vista più limitativo, identificando abilità strategiche utili quando si parla di innovazione. Arbussa, Bikfalvi e Marquès (2017) hanno analizzato questo aspetto molto utile quando piccole e medie aziende cercano di attuare processi di BMI; nel dettaglio essi riportano che l'agilità strategica è una determinante sempre più rilevante e che rappresenta un'abilità utile per prevenire una trasformazione stagnante e dolorosa del modello di business (Doz e Kosonen, 2008). Gli autori poi individuano altri aspetti strategici (Doz e Kosonen, 2010). Il primo si riferisce alla sensitività strategica, definita come *“the sharpness of perception of, and the intensity of awareness and attention to, strategic developments”*. Il secondo è l'unità di comando, ossia *“the ability of the top team to make bold, fast decisions, without being bogged down in top-level ‘win-lose politics’”*. L'ultima è la fluidità delle risorse, descritta come *“the internal capability to reconfigure capabilities and redeploy resources rapidly”*.

Riassumendo, la strategia fa parte delle modalità con cui l'impresa intende approcciare al mercato, come essa intende affrontare i cambiamenti e le opportunità che le si parano davanti. Perciò l'unione dell'analisi strategica con l'analisi del modello di business è uno step necessario per creare un modello di business sostenibile e in grado di proteggere il proprio vantaggio competitivo. Proprio in relazione a quest'ultimo emerge l'importanza dell'innovazione. La BMI, ovviamente non è possibile senza avere particolari abilità e capacità strategiche come quelle descritte, ma risulta essere un metodo assolutamente unico e necessario che permette all'impresa di mantenersi sempre un passo avanti alla concorrenza, in quanto è qualcosa di estremamente difficile da imitare. Come ha affermato Chesbrough (2010) l'innovazione del modello di business coinvolge l'adozione di nuove logiche di business che sono *“invisibili al mondo esterno”*.

1.3 Business Model Canvas

Nonostante sia già stato presentato durante la spiegazione delle varie tipologie di modelli di business riscontrate durante la revisione letteraria, è necessario soffermarsi per approfondire ciò che A. Osterwalder e Y. Pigneur hanno realizzato nel corso dei loro anni di studio, ossia il Modello di Business Canvas (BMC). Come affermato in precedenza questo modello è nato da una successione di eventi e “scoperte” dei due autori; Osterwalder (2002) definì l’ontologia del business come *“l’esplicitazione di una concettualizzazione”*, ossia *“una struttura semantica intenzionale che codifica le regole implicite che governano la struttura di un pezzo di realtà”*. Lo scopo dell’autore era quello di fornire un’ontologia che consentisse di descrivere il modello di attività di un’impresa, scopo che fu raggiunto nel 2010 con l’aiuto di Y. Pigneur. I due infatti giungono alla conclusione che *“il modello di business descrive la logica in base alla quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”*. Da allora tale definizione è stata largamente utilizzata e riconosciuta anche dagli altri studiosi e colleghi, che l’hanno usata come punto di partenza per i loro studi approfondendo altri aspetti non meno importanti, come le conseguenze o i prerequisiti di questo strumento.

Come riportano gli autori, in *“Creare modelli di business”* (2010):

“Il punto di partenza per ogni buona discussione, convegno o workshop concernenti l’innovazione dei modelli di business, dovrebbe essere una comprensione condivisa di ciò che è realmente un modello di business, [...] un concetto che faciliti la descrizione e la discussione.”

Successivamente, infatti, essi affermano che lo scopo è quello di fornire un linguaggio condiviso che consente di descrivere e trattare in modo semplice il modello di business per creare nuove alternative strategiche. Sulla base dei loro studi e delle balanced scorecards, i due autori, nel 2002, identificano quattro aree fondamentali nei modelli di business aziendali:

- Il prodotto;
- Il rapporto con il cliente;
- La gestione dell’infrastruttura;
- Gli aspetti finanziari.

Il risultato finale è stato quindi la creazione di uno schema all’interno del quale l’impresa risponde a nove domande, esplicitando il modo in cui l’impresa intende affrontare i quattro aspetti fondamentali del business. Tali aree però nel 2010 furono poi scomposte in nove elementi essenziali, che diventarono le nove dimensioni effettive del modello di business da loro proposto:

Tabella 5. Scomposizione delle aree funzionali nelle relative dimensioni base, costituenti il BMC.

AREA	DIMENSIONE
<i>Prodotto</i>	Valore offerto
<i>Rapporto con il cliente</i>	Segmenti di clientela
	Canale distributivo
	Relazioni con il cliente
<i>Gestione dell'infrastruttura</i>	Attività chiave
	Risorse chiave
	Partner chiave
<i>Aspetti finanziari</i>	Struttura dei costi
	Flussi di ricavi

Vediamo ora nel dettaglio cosa significa ogni dimensione:

1. *Segmenti di clientela*: I clienti costituiscono il cuore di ogni modello di business perché senza di essi nessuna azienda può sopravvivere. Questa dimensione descrive l'insieme di persone e organizzazioni a cui l'impresa si rivolge. Per poter soddisfare i loro bisogni in modo adeguato è necessario raggrupparli in gruppi, o segmenti. Un segmento di clientela può essere, quindi, definito da dati demografici o in relazione a fattori psicografici, come le abitudini di consumo, bisogni o interessi. I gruppi di clienti solitamente rappresentano segmenti distinti se: i loro bisogni richiedono un'offerta distinta; vengono raggiunti tramite canali distributivi diversi; richiedono diversi tipi di relazioni; hanno redditività diverse o se sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta. Osterwalder e Pigneur (2010) distinguono, ad esempio, tra mercati di massa, mercati di nicchia o mercati segmentati. La profilazione dei clienti è quindi un elemento chiave per pianificare l'analisi di mercato mettendo a punto una strategia efficiente.

2. *Valore offerto*: Questo blocco descrive quali sono i prodotti o servizi che l'impresa intende offrire sul mercato per soddisfare i bisogni dei clienti che rientrano nei segmenti target. Il valore è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra, determinando la forza di vendita dell'impresa stessa. Ovviamente il valore offerto non è sempre lo stesso, altrimenti non ci sarebbe concorrenza; infatti, esistono modi differenti per soddisfare le stesse esigenze. C'è chi offre un valore puntando su aspetti quantitativi come il prezzo o la velocità del servizio, e chi punta su aspetti più qualitativi come il design o la customer experience. Osterwalder e Pigneur, in questo contesto, distinguono tra: *novità* quando si punta a soddisfare necessità completamente nuove che i clienti magari non sapevano di avere; *performance* quando il valore offerto porta miglioramenti nelle prestazioni di prodotti già esistenti; *personalizzazioni* quando si offre un prodotto o servizio "su misura", ossia su specifiche dettate dal singolo cliente e molte altre forme di valore.

3. *Canali*: In questo box l'impresa deve definire quali sono i mezzi che permettono di distribuire il valore e raggiungere il cliente; quindi giocano un ruolo fondamentale nella customer experience. I canali hanno il compito di assolvere a molteplici scopi: informare i clienti potenziali dell'esistenza e del valore dei propri prodotti, permettere loro di acquistarli, rafforzare la consapevolezza che i clienti hanno del prodotto o servizio offerto e fornire un servizio post-vendita sicuro ed efficiente. I canali, inoltre, possono essere diretti (forza vendita interna fisica oppure forza vendita online, come sito web), oppure indiretti quando si affida la distribuzione a negozi di proprietà o a terzi. Si può anche dire che i canali rappresentino l'interfaccia che l'azienda usa per rapportarsi con il cliente. Osterwalder e Pigneur, ad esempio, individuano cinque fasi nell'utilizzo dei canali: 1) consapevolezza: i mezzi con cui l'impresa sensibilizza la clientela riguardo il valore offerto; 2) valutazione: con che strumenti si può aiutare il cliente a valutare l'idoneità del prodotto o servizio offerto; 3) acquisto: in che modo l'impresa permette ai clienti di pagare l'offerta; 4) distribuzione: in che modo si distribuisce il prodotto/servizio; 5) post vendita: come si aiuta il cliente dopo l'acquisto.

4. *Relazione con i clienti*: L'impresa quando realizza il proprio business deve anche pensare a che relazioni vuole stabilire con i propri clienti dato che questi possono essere spinti da motivazioni differenti. Le relazioni possono essere, ad esempio, la fidelizzazione, l'acquisizione di nuovi clienti oppure l'incremento delle vendite, e sono importanti perché influenzano la customer experience. Osterwalder e Pigneur, hanno identificato molteplici tipologie di relazioni che possono essere stabilite come l'assistenza personale, basata sull'interazione umana, grazie alla quale il cliente può richiedere assistenza anche in fase di

vendita. Un'alternativa opposta è il self-service, con il quale l'azienda non è a contatto diretto con il consumatore. Un'altra opzione è la community, sempre più utilizzata dalle aziende per mantenere il contatto con il cliente, sapere cosa ne pensa del prodotto/servizio, permettendo ai clienti anche di comunicare tra loro.

5. *Flussi di ricavi*: è l'altra dimensione fondamentale di ogni business; ogni impresa che intende offrire un prodotto o servizio sul mercato dovrebbe chiedersi per quale valore ciascun segmento di clientela è disposto a pagare perché solo in tal modo si può generare il miglior flusso di ricavi. Ognuno di questi poi si può basare su un listino di prezzi fissi, definiti ricorrendo a variabili statistiche o personalizzato per il relativo segmento target in termini di prezzo. Nell'ultimo caso si può, infatti, ricorrere a sistemi di aste, contrattazione, dipendenza dal mercato o prezzi dipendenti dal volume. Tra le modalità di generazione dei ricavi bisogna considerare, quindi, le modalità di pagamento, che Osterwalder e Pigneur distinguono in licenza, canone d'uso o quota di iscrizione, ma anche altre modalità di generazione dei ricavi come la vendita di asset, l'utilizzo di una versione base gratuita, il leasing o la pubblicità. Infine, c'è un altro aspetto di questa componente di BM da tenere presente, ovvero la distinzione tra flussi di ricavi transazionali, cioè derivanti da un singolo pagamento da parte dei clienti, e ricavi ricorrenti derivanti da pagamenti in corso d'essere, a prescindere che siano per trasmettere ai clienti la value proposition o per fornirgli supporto post-vendita.
6. *Risorse chiave*: un'altra caratteristica senza la quale un business non può sostenersi sono le risorse, siano esse fisiche (impianti di produzione, i macchinari, i sistemi di punti vendita o infrastrutture IT); intellettuali (marchi, brevetti, partnership e database) complesse da realizzare, ma che comportano un valore aggiunto sostanziale per il business; umane, di cui ogni azienda ha bisogno ma che per alcuni business costituiscono una forza portante. Infine non bisogna dimenticare anche le risorse finanziarie senza le quali il business non si avvia (contanti, linee di credito o insieme di stock option per assumere dipendenti chiave). Le risorse sono quindi il mezzo con cui l'impresa realizza il prodotto o servizio, permettendo così di raggiungere il mercato, intrattenere le relazioni con il cliente e ottenere i ricavi.
7. *Attività chiave*: In questa sezione l'impresa deve inserire tutte quelle attività senza le quali il business non può andare avanti e crescere. Come le risorse chiave anche queste sono necessarie per creare il valore offerto, raggiungere il mercato, relazionarsi con i clienti e ottenere ricavi. Osterwalder e Pigneur distinguono le attività chiave in tre tipologie principali: le attività produttive (progettazione, realizzazione e distribuzione del valore), problem solving

(relative alla ricerca di soluzioni dei bisogni del cliente) e attività di rete/networking (presenti nei business che prevedono una piattaforma costituita da attività e risorse legate all'utilizzo della rete).

8. *Partner chiave*: in questa sezione l'impresa deve rispondere a diverse domande: chi sono i nostri partner chiave? Quali risorse chiave otteniamo dai nostri partner? Quali attività sono compiute dai nostri partner? A questa dimensione appartengono tutte le alleanze strategiche che l'impresa stringe con la rete di fornitori, soci o aziende che aiutano nella realizzazione del valore offerto. Le motivazioni che spingono le aziende a cercare sostegno possono essere molteplici come: la ricerca di ottimizzazioni del proprio business cercando di ridurre i costi o affidando in outsourcing alcune attività o condividendo strutture; le economie di scala; la riduzione dei rischi (alcune partnership sono utili per ridurre l'incertezza che caratterizza l'ambiente competitivo); la ricerca di particolari fonti (quando due imprese siglano un patto d'alleanza mettono in comune conoscenze, licenze e l'accesso ai clienti). Osterwalder e Pigneur individuano, ad esempio, quattro tipologie di partnership: 1) le alleanze strategiche fra non-concorrenti; 2) competizione collaborativa, ovvero partnership strategiche fra concorrenti; 3) join venture per lo sviluppo di nuovi business; 4) relazioni acquirente-fornitore per assicurarsi fornitori affidabili.

9. *Struttura dei costi*: È abbastanza normale che i costi debbano essere minimizzati in qualsiasi modello di business, però in alcuni modelli le basse strutture dei costi sono più importanti che per altri. Questa dimensione descrive l'insieme dei costi in cui un'azienda incorre per rendere operativo il proprio business model; come affermano Osterwalder e Pigneur creare e trasmettere valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare ricavi sono tutte operazioni che implicano costi. I costi possono essere classificati secondo logiche diverse e pertanto rientrano in strutture di costo diverse; Osterwalder e Pigneur distinguono tra: *costi fissi*, indipendenti dal volume prodotto, che spesso sono elevati per le aziende manifatturiere; *costi variabili*, dipendenti dal volume prodotto, presenti, ad esempio, negli eventi pubblici come i festival; *economie di scala*, di cui gode un'impresa che riesce ad abbassare i costi producendo di più; *economie di gamma* che si ottengono quando si riducono i costi espandendo il raggio d'azione delle proprie operazioni. Come accennato, alcuni business model sono, tuttavia, maggiormente guidati dai costi rispetto ad altri, come le compagnie aeree low-cost, per cui una più generica distinzione può essere fatta distinguendo tra le imprese *basate sui costi*, orientate alla riduzione dei costi ovunque sia possibile. Di conseguenza, il loro obiettivo è quello di

realizzare una struttura dei costi il più snella possibile ricorrendo ad un valore offerto a basso prezzo. Le altre imprese, invece, sono quelle *basate sul valore*; queste si preoccupano meno dei costi concentrandosi più sull'offerta di un valore Premium e di un servizio personalizzato di alto livello, offrendo servizi esclusivi e strutture di lusso (tipico caso degli hotel).

Il risultato che si ottiene è riportato in figura 7 e rappresenta un potente strumento visual per creare valore e sviluppare modelli di business, permettendo alle imprese di analizzare il proprio business e individuare i punti deboli:

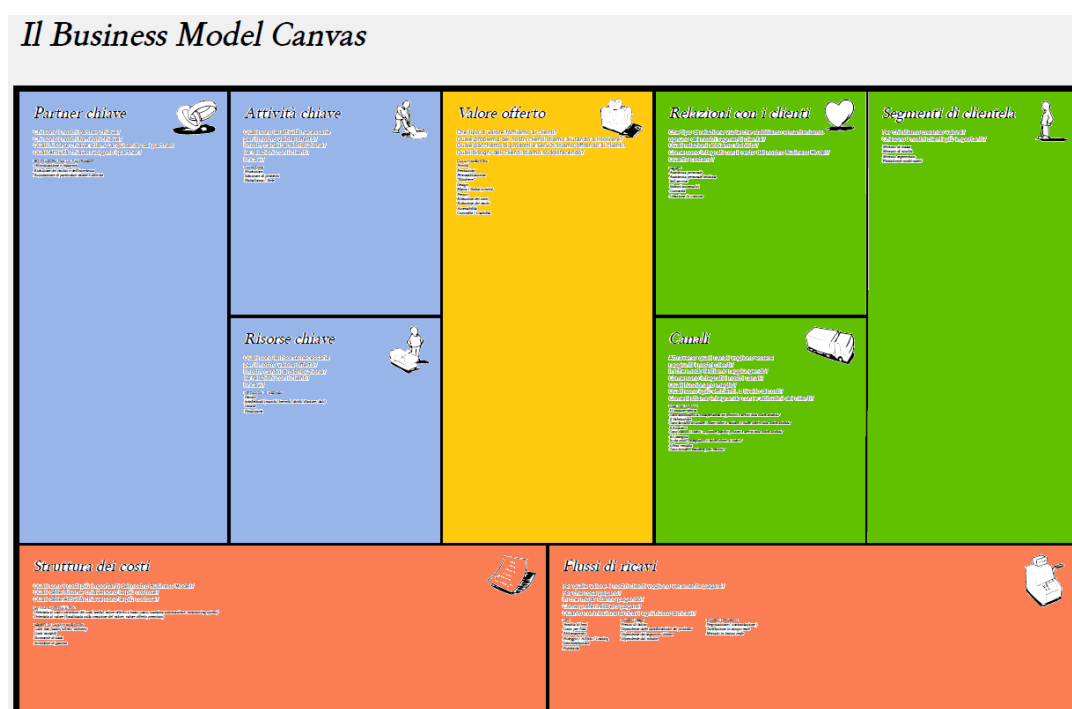


Figura 7. BMC con distinzione delle quattro macro aree.

Grazie alla logica del pensiero visivo il BMC crea un linguaggio universale consentendo di condividere e semplificare concetti molto complessi e strategici per l'impresa. Svolge, pertanto, quattro funzioni:

1. Aiuta a chiarire la natura della value proposition;
2. Individua ordinatamente gli elementi chiave del business;
3. Verifica la coerenza tra le varie componenti;
4. Aiuta, se necessario, a riconfigurare il proprio modello di business.

Per l'applicazione del BMC solitamente si procede stampando lo schema in grandi dimensioni, appendendolo ad una parete di una stanza e insieme con i soci o managers iniziare a discutere le varie aree applicando post-it o scrivendo nelle varie sezioni, favorendo non solo l'analisi ma anche la creatività dei partecipanti. Grazie all'intuizione di A. Osterwalder questo modello ha avuto un impatto importantissimo nel mondo delle imprese, rivoluzionando il modo di rappresentare il modello di business.

Come se non bastasse il BMC costituisce un importante fonte d'innovazione; al giorno d'oggi il processo di BMI comporta sia la presenza di capacità creative per l'identificazione di nuove opportunità manageriali per l'implementazione di un nuovo o rinnovato modello di business, sia la presenza di capacità relazionali e comunicative per convincere e coinvolgere le persone dell'azienda nel processo di cambiamento. Pertanto il BMC costituisce anche un nuovo modo di accompagnare l'innovazione, un modo semplice per capire se una nuova idea possa avere degli sbocchi commerciali, una strada per definire nuove strategie d'impresa. Il Canvas consente una gestione strategica ed imprenditoriale grazie alla quale è possibile disegnare, descrivere, inventare e trasformare il proprio modello di business in maniera semplice e sistematica. Le principali caratteristiche che lo rendono uno strumento potente sono:

- Il fatto che è un metodo completo e sistemico che permette di rappresentare tutte le componenti e le dinamiche del modello di business, evidenziandone le relazioni sia interne sia esterne;
- Utilizzando un linguaggio visuale riduce la complessità e dà immediatezza e comprensibilità ai progetti, riducendo le incomprensioni e gli errori.
- Crea le basi per l'implementazione del progetto in azienda;
- Stimola la generazione di idee e soluzioni con un approccio fortemente creativo;
- Aiuta a trasformare le idee in progetti, siano essi business totalmente nuovi oppure innovazioni;
- Favorisce e stimola il lavoro di gruppo e l'affiatamento unendo l'impresa, migliorando la condivisione, riducendo i conflitti e favorendo la fiducia reciproca;
- È un potente strumento di analisi strategica che permette alle imprese di individuare i punti deboli del proprio business e trovare soluzioni utili.
- È anche facilmente integrabile con altri strumenti strategici, come l'Oceano Blu.

Di seguito se ne presentano alcuni casi applicativi.

Esempio applicativo: Tripadvisor

Fondata nel 2000, Tripadvisor è il più grande portale web di viaggi al mondo che permette ai viaggiatori di pianificare e prenotare i loro viaggi personalizzati con l'aiuto di milioni di utenti che forniscono consigli sulla varietà di opzioni di viaggio e recensioni su innumerevoli luoghi. La community dell'impresa raggiunge 340 milioni di visitatori ogni mese e oltre 250 milioni di recensioni che coprono più di 4,9 milioni di attrazioni, ristoranti e alloggi. Il business è inoltre attivo in 45 paesi diventando il punto di riferimento prima di prenotare una vacanza.

L'opportunità è nata quando Steve Kaufer, cofondatore e amministratore delegato di Tripadvisor, durante la pianificazione di una vacanza con sua moglie nel 1999, consultò una tradizionale agenzia viaggi per selezionare le opzioni disponibili per il Messico. Tornò a casa con le brochures di tre resorts: uno economico, uno di fascia media e l'ultimo di lusso. Kaufer era interessato ad una soluzione economica e sua moglie gli aveva già chiesto di cercare su Internet recensioni sui tre villaggi: prima di prenotare. Molti siti parlavano dei villaggi ma la maggior parte usava le stesse foto e lo stesso linguaggio per descrivere il posto. Dopo una serie di ricerche trovò una pagina personale che riguardava i villaggi poco costosi di cui era interessato e in cui le foto erano completamente diverse da quelle mostrate nelle brochures. E da qui nacque l'idea. Inizialmente però il business era fortemente legato al mondo B2B, basandosi su transazioni tra businesses e non tra consumatori come i negozi e il risultato iniziale fu la creazione di un enorme database di informazioni sui viaggi che forniva un'etichetta bianca nel motore di ricerca. Di conseguenza nel primo anno e mezzo non furono generati ricavi e l'impresa stava sforando dai fondi. Fortuna volle che fu creato il sito Tripadvisor.com per mostrare inizialmente ai clienti finali il potere del motore verticale utilizzato. Notando come il traffico stesse iniziando ad aumentare, Kaufer decise di implementare un modello di business basato sulle pubblicità online e sui banner, portando il business nel mondo B2C e quindi occupandosi delle transazioni tra il consumatore e le imprese turistiche.

Tripadvisor è un perfetto esempio di business basato sul network per cui il valore del prodotto/servizio offerto aumentano all'aumentare delle persone che lo usano. L'implementazione del suo modello di business innovativo, che forniva contenuti gratis ai suoi utenti integrati con i social media, permise all'impresa di avere enormi effetti di scala (figura 8).

Il business è composto di tre membri principali: la sede (Tripadvisor), gli utenti e gli inserzionisti; pertanto al crescere di questa rete a tre in scala, si incrementa il valore aggiunto di ciascuna delle tre parti: il consumatore perché fornisce più materiale affidabile, che porta Tripadvisor a fornire un maggior accesso agli utenti per documentarsi sui viaggi, che, a sua volta, permette agli inserzionisti di offrire un maggior numero di affari e possibilità di prenotare.

Il genio di Tripadvisor è rappresentato proprio dall'innovazione del proprio modello di business; il fatto che gli utenti supportino i contenuti gratis e permettano a Tripadvisor di monetizzarlo senza chiedere un ricavo è notevole. In aggiunta, l'eliminazione dei costi, che risulterebbe nel caso in cui l'impresa possedesse una forza vendita o un team di gestione dei profili e di cui l'impresa non necessita dato che gli inserzionisti sono guidati per mezzo dei canali self-service, permette un enorme risparmio. Inoltre, l'abilità dell'impresa di sfruttare l'algoritmo di Google, ha permesso a Tripadvisor di essere in prima pagina nel motore di ricerca.

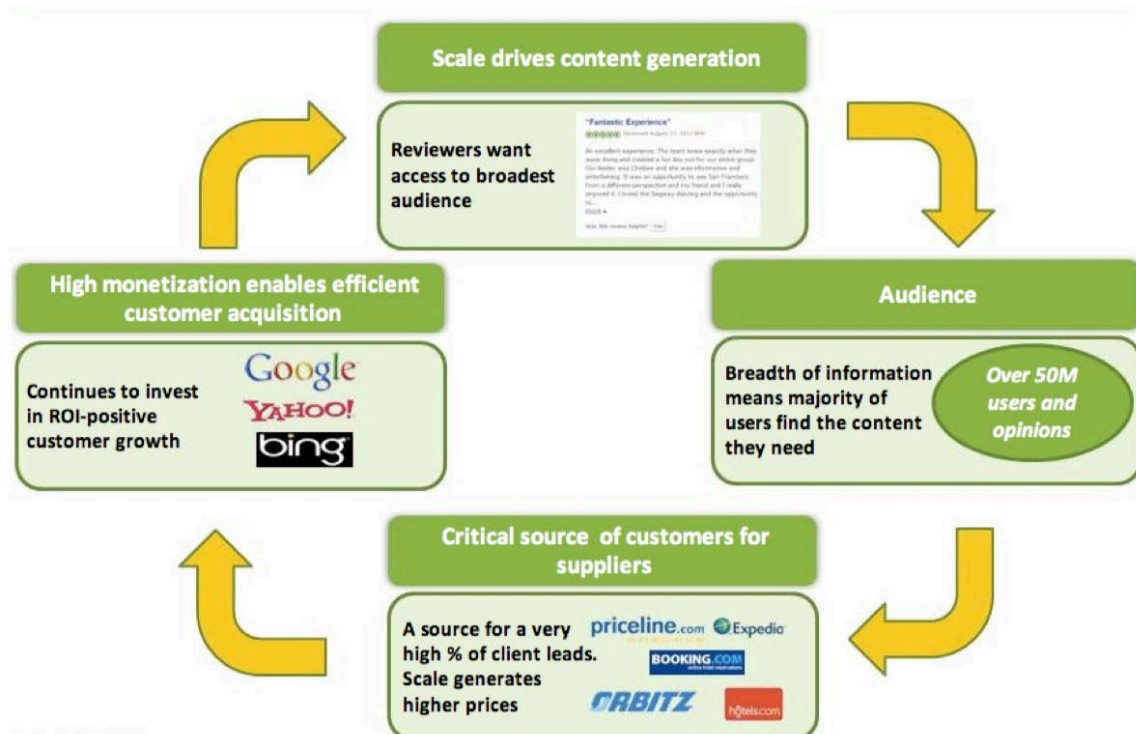


Figura 8. Rete di Tripadvisor. Tratta da: Securities and Exchange Commission (www.sec.gov), ultimo accesso: 13 novembre 2017).

Utilizzando il Business Model Canvas è stato quindi possibile analizzare il business che Tripadvisor realizza:

1. *Segmenti di clientela*: l'impresa serve sia i viaggiatori d'affari che quelli che cercano per piacer, e usando molteplici lingue che permettono di coprire il mercato globale.
2. *Relazione con i clienti*: il business di Tripadvisor si basa sulle relazioni online con i loro utenti, creando una community dove gli utenti possono comunicare anche tra loro, rendendo disponibili una serie di servizi automatici per mettere in contatto gli utenti con le imprese turistiche (hotel, agenzie di viaggio, compagnie aeree).

3. *Canali*: Tripadvisor distribuisce i suoi servizi unicamente grazie al suo sito internet che è collegato con gli altri canali come le piattaforme di OTA, i social media come Facebook e Twitter.
4. *Valore offerto*: l'impresa permette agli utenti di postare contenuti personali affidabili basati sull'autenticità delle recensioni sui luoghi visitati, che aiutano gli altri utenti quando devono decidere dove passare il tempo in vacanza. Il forum interattivo e la community di viaggio sono i servizi che permettono ai viaggiatori di tutto il mondo di interagire con gli altri, condividendo le loro esperienze di viaggio e creando un senso di comunità. Le recensioni lasciate dagli utenti e la community creano quindi un enorme database a cui può accedere chiunque. Tripadvisor fornisce ai suoi utenti strumenti per votare gli hotel, i ristoranti, le attrazioni e le destinazioni di viaggio permettendo loro di postare delle foto. I collegamenti alle piattaforme di OTA sono un altro punto forte del valore offerto che permette agli utenti di comparare prezzi e accessibilità in modo veloce. Infine, c'è anche il "Recommendation Engine" di Amazon che aiuta gli utenti a trovare altri possibili luoghi da visitare.
5. *Partner chiave*: i partner di Tripadvisor sono i social media per aumentare la visibilità, le piattaforme di OTA e gli inserzionisti.
6. *Attività chiave*: al fine di distribuire il valore, Tripadvisor deve mantenere le relazioni con i propri partner e avere ingegneri specializzati per creare la giusta rete globale per la community.
7. *Risorse chiave*: sicuramente in questa dimensione rientrano le infrastrutture IT per la gestione dell'enorme mole di contenuti postati dagli utenti, ma anche il team di ingegneri e le attività di espansione internazionale dell'impresa.
8. *Struttura dei costi*: i costi che Tripadvisor deve sostenere sono quelli per lo sviluppo, mantenimento e ingegnerizzazione della piattaforma e i costi per l'acquisizione del traffico. Poi ci sono anche le attività di marketing e di vendita che costituiscono un costo, ma i costi fissi per l'impresa sono sostanzialmente bassi.
9. *Flussi di ricavi*: l'impresa non trae ricavi dagli utenti online ma per mezzo dei fornitori di OTA e dei proprietari degli hotels, dei ristoranti, delle attrazioni e delle compagnie aeree. La

prima grande fonte di guadagno è la *pubblicità basata sui click* (CPC) con cui ogni volta che un utente clicca su una pubblicità si genera una ricompensa. Poi c'è il guadagno che deriva dallo *spazio occupato dall'inserzionista* sul sito. Infine, c'è il *modello di sottoscrizione* che i ristoranti, hotels e i servizi complementari pagano per avere lo spazio d'esposizione sul sito.

In figura 9 è riassunto, con lo schema del BCM, il business model di Tripadvisor:

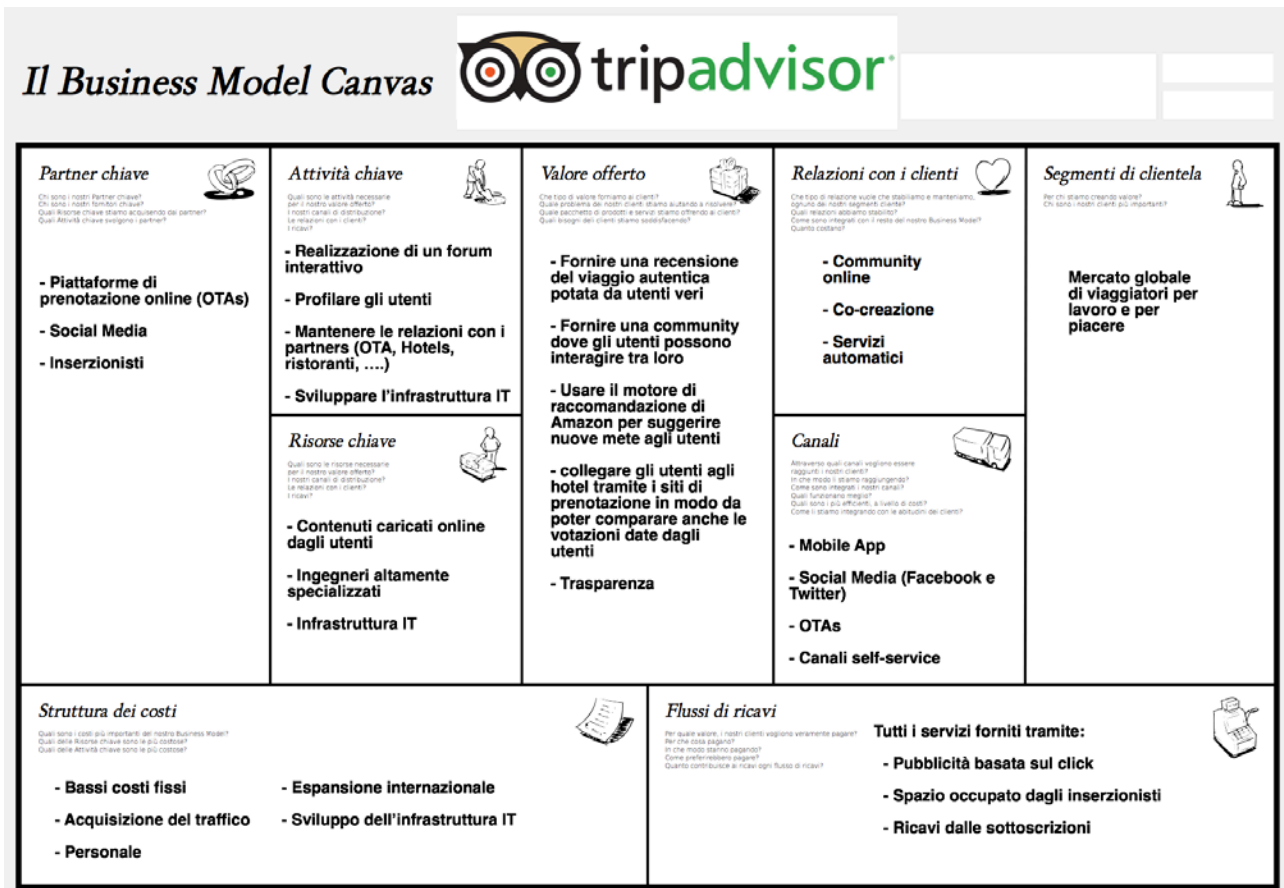


Figura 9. Business Model Canvas di Tripadvisor.

Fonte: Gupta S., Herman K., 2011, TripAdvisor, in "Harvard Business Review", Product: 511004-PDF-ENG, pp.1-19, "www.hbr.org/2012/10/the-secrets-to-tripadvisors-im" (ultimo accesso: 13 novembre 2017).

Esempio applicativo: Air BnB

Un altro business nel settore del turismo, che è esploso nell'ultimo decennio, è quello di Air BnB. L'idea nasce nel 2007 quando Joe Gebbia e Brian Chesky, desiderosi di avviare una start-up, ricevono una lettera dal proprietario di casa che comunica un aumento dell'affitto del 25%, pena lo sfratto. I due ragazzi, non avendo a disposizione la somma richiesta, discutono finché non pensano che a San Francisco, in quel periodo, sta per iniziare un importante evento. Poiché in hotel non trovavano posto, i due amici decidono di affittare lo spazio extra del loro loft comprando dei materassini gonfiabili e scattando alcune foto da mandare ai blogger che seguivano la manifestazione. Il prezzo deciso per tale spazio era di 80 dollari a notte con colazione compresa. In quello stesso weekend più persone, sconosciute tra loro, dormirono nel salotto e in una settimana i due ragazzi guadagnarono più di 1000 dollari, riuscendo così a coprire le spese dell'affitto e trarne un utile. Di giorno in giorno aumentarono le persone che chiedevano stanze a San Francisco e non solo, anche nelle altre parti del mondo. A questo punto i due amici decisero di coinvolgere nel loro progetto anche il loro coinquilino, ingegnere e programmatore Nathan Blecharczyk, costruendo il sito, il marchio e studiando modi per farsi pubblicità in soli cinque giorni. Nasce così AirBnB, che sta per "air bed and breakfast", dove air significa proprio materassino gonfiabile.

Il business si basa quindi sulla creazione di una community marketplace, usata generalmente da privati, molto affidabile e sul quale le persone possano pubblicare, scoprire e prenotare alloggi unici in tutto il mondo sia dal proprio computer che da cellulari o tablet. Sul sito è infatti possibile trovare Bed&Breakfast, case, appartamenti, ville o addirittura castelli. AirBnB mette quindi in contatto queste strutture con una community di viaggiatori internazionali sfruttando i social network e gli effetti di rete. Questo business rappresenta probabilmente il caso più emblematico di creazione di un nuovo modello di business in un settore maturo sfruttando le opportunità fornite dal network. Appartiene infatti a quella categoria di business, denominata sharing economy, o economia dello scambio, perché al cliente non interessa più il possesso del prodotto o servizio per cui paga, ma solo l'accesso e l'uso per un tempo determinato. Sia che si tratti di un appartamento per una notte, di un castello per una settimana o di una villa per un mese, AirBnb mette in contatto le persone tramite autentiche esperienze di viaggio, a qualsiasi prezzo e in più di 34000 città e 191 paesi. Inoltre, grazie al sistema di servizio clienti e a una community di utenti sempre in crescita, AirBnB è il modo più facile di trarre profitto dallo spazio inutilizzato mostrandolo ad un pubblico di milioni di utenti.

È un modo per viaggiare ai tempi di internet e dei social network basandosi su una community online che permette a chi viaggia di trovare una sistemazione più economica del tradizionale albergo e a chi ha una casa con determinate caratteristiche di offrire una stanza o l'intero alloggio in affitto per brevi

periodi. Con Airbnb l'esperienza di viaggio diventa sociale: connessione con Facebook, condivisione dell'esperienza, creazione di profili, presenza di un sistema di gestione delle recensioni e di feedback non solo da parte di chi sfrutta lo spazio ma anche del proprietario nei confronti di chi ospita creando una vera e propria reputazione e presenza di un sistema per le raccomandazioni ad amici. Riassumendo, i punti di forza di questo portale americano sono tre:

- La *community*: è la spina dorsale, come per Tripadvisor anche questo business non può esistere senza i suoi utenti, ma il punto cruciale è sicuramente la forte integrazione "sociale" del servizio offerto. Come Tripadvisor anche Airbnb fa in modo che i suoi membri si raccontino, condividano le loro storie e i loro viaggi. Inoltre, verifica costantemente la disponibilità degli spazi comunicando principalmente a voce con gli utenti inserzionisti, richiedendo profili completi, fornendo assistenza h24 tutti i giorni e introducendo una garanzia di 50.000\$ per i suoi "hosts".
- Il *brand*: che deve essere riconosciuto e riconoscibile ovunque proprio perché esprime l'essenza del business.
- La *cultura aziendale*: la start-up crede molto in quello che fa, perché vuole offrire il modo migliore possibile di viaggiare al fine di rendere l'impresa veloce, forte e con delle operations performanti.

Tuttavia, diversamente dai competitor, Airbnb non chiede nulla (ricompense) ai proprietari, che possono quindi pubblicare annunci gratuitamente. I profitti provengono dai viaggiatori a cui addebita un costo del servizio che va dal 6% al 12% in proporzione al valore della transazione e in base alla prenotazione. Un altro aspetto rivoluzionario del business di Airbnb è quello organizzativo; al contrario della stragrande maggioranza delle imprese, l'obiettivo di quest'azienda è quello di creare un contesto lavorativo che offra un'esperienza ottimale ai suoi collaboratori: autonomia, flessibilità, trasparenza, un ambiente fisico che non sia focalizzato sulla produttività, ma sulla persona, al fine di mantenere alto il senso dello scopo del business.

Utilizzando il Business Model Canvas è possibile riassumere così gli aspetti chiave del business di Airbnb:

1. *Segmenti di clientela*: da un lato ci sono gli ospitanti o coloro che mettono in affitto gli spazi inutilizzati a loro disposizione e che vogliono monetizzarli; per fare ciò possono creare una lista sul portale, aggiungere dati e informazioni utili e impostare le condizioni di affitto. Possono inoltre rifiutare o accettare la proposta dei viaggiatori dopo aver visualizzato il loro profilo e le loro recensioni, se ci sono. Dall'altro lato ci sono proprio questi ultimi, ossia i

viaggiatori o ospiti, che scelgono, in base alla loro destinazione e alle disponibilità sul sito, quali spazi vorrebbero utilizzare.

2. *Valore offerto*: è rappresentato dagli spazi offerti dagli ospitanti, che AirBnB provvede a coprire con delle assicurazioni. Per gli ospiti invece il valore è rappresentato dalla possibilità di prenotare un posto che piace per stare in famiglia e avere tutte le comodità di casa, senza dover sottostare alle condizioni dei classici alberghi, come gli orari.
3. *Canali*: sono costituiti quasi esclusivamente dal sito web e dall'applicazione mobile, ma anche in minima parte dal "passa parola".
4. *Relazioni con i clienti*: sono rappresentate dal servizio clienti, attivo h24 tutti i giorni, a cui si possono rivolgere sia gli ospiti che gli ospitanti in caso di necessità, dai social media, dalle offerte promozionali dei clienti, che se frequenti ricevono assicurazioni aggiuntive, e dalle recensioni dei clienti stessi.
5. *Flussi di ricavi*: AirBnB offre la possibilità di inserire annunci gratuiti per i proprietari degli immobili e ai viaggiatori di osservare gli alloggi disponibili per tutte le destinazioni possibili. Pertanto gli unici introiti derivano dalla quota di ricavi provenienti da due diverse fonti: 1) la commissione dei proprietari pari al 10% per ogni prenotazione ricevuta; 2) la transazione dai viaggiatori pari al 3% dell'importo della prenotazione confermata.
6. *Risorse chiave*: senza ombra di dubbio l'infrastruttura IT che regge la gestione del database, del sito e della community; poi ci sono gli ospitanti locali, i dipendenti qualificati e il brand.
7. *Attività chiave*: sono costituite dallo sviluppo e mantenimento della piattaforma, costruzione e gestione della rete di ospiti e ospitanti; sviluppo e gestione del sistema di feedback di ospiti e ospitanti, le attività chiave come il marketing, i pagamenti online e internazionali e la gestione dei fotografi.
8. *Partner chiave*: ancora una volta sono costituiti in primis dagli ospitanti, ma anche dagli ospiti ed infine i fotografi, gli investitori e gestori dei pagamenti (paypal, banche, ecc..).

9. *Struttura dei costi*: è rappresentata principalmente dalle tecnologie utili all'infrastruttura IT, i salari dei dipendenti, le percentuali per i fotografi professionali a cui si appoggia l'impresa e i costi di marketing.

Riassumendo con il Business Model Canvas quanto evidenziato sopra, si ottiene la figura 10.

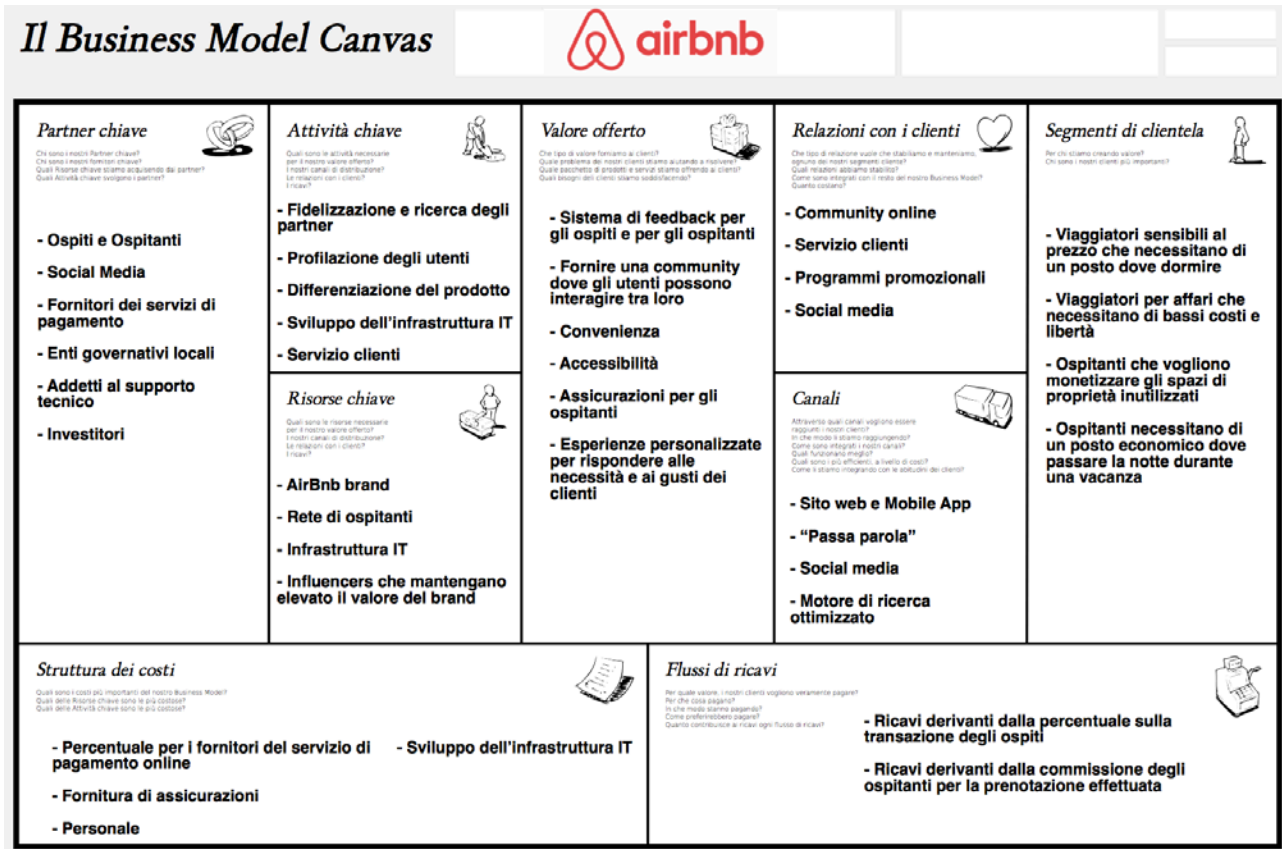


Figura 10. Business Model Canvas di AirBnB.

Fonte: Chatterjee S., 2016, Airbnb: Business Model Development and Future Challenges, in "Harvard Business Review", Product: W16782-PDF-ENG, pp.1-14, "<https://hbr.org/product/airbnb-business-model-development-and-future-challenges/W16782-PDF-ENG>" (ultimo accesso 14 novembre 2017).

2. Il caso di Hotelturist S.p.A.

2.1 L'azienda

In linea con quanto esposto fin ora, in questa sezione si analizzerà il modello di business di un'impresa italiana, leader nel mercato dell'hospitality, legata alla gestione di hotel e villaggi/resort, con un track-record consolidato nel segmento di fascia medio-alta. Hotelturist SpA nasce negli anni '70 e nel corso del suo ciclo di vita è diventata una dei player a livello nazionale nella gestione di strutture alberghiere (hotel, villaggi, resort), specializzandosi nel segmento leisure con un'offerta rivolta all'intero mercato, sia nazionale che internazionale.

Tra i suoi molti aspetti il Gruppo TH Resorts vanta storiche relazioni nel comparto ricettivo, avendo promosso lo sviluppo di iniziative di carattere sociale attraverso la partecipazione a cooperative con finalità ricettive ed educative, come la scuola alberghiera. Principalmente Hotelturist svolge attività di servizi generali e di tour operator per le società del Gruppo che si occupano, invece, di gestire il portafoglio di hotel, villaggi e resort e di tour operator verso terzi. Oggi l'impresa gestisce 19 strutture così suddivise (fig.12):

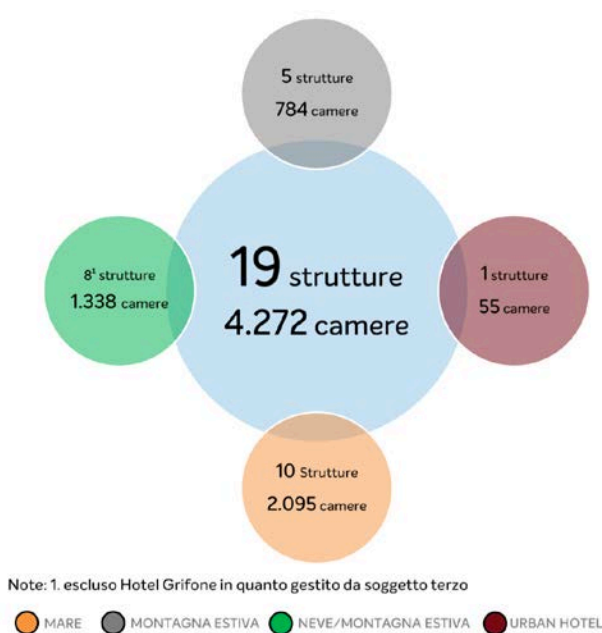


Figura 12. Suddivisione delle strutture per segmento target. Tratto da: report interno TH Resorts, giugno 2017.

Come tutte le realtà imprenditoriali italiane, anche Hotelturist SpA ha dovuto affrontare alti e bassi, come la crisi finanziaria del 2009 o la digitalizzazione che hanno portato alla chiusura di moltissimi operatori turistici. A tale evento, tuttavia, è seguita una fase di ripresa che è ancora in atto, testimoniata anche dalla crescita del fatturato, come riportato in figura 13:

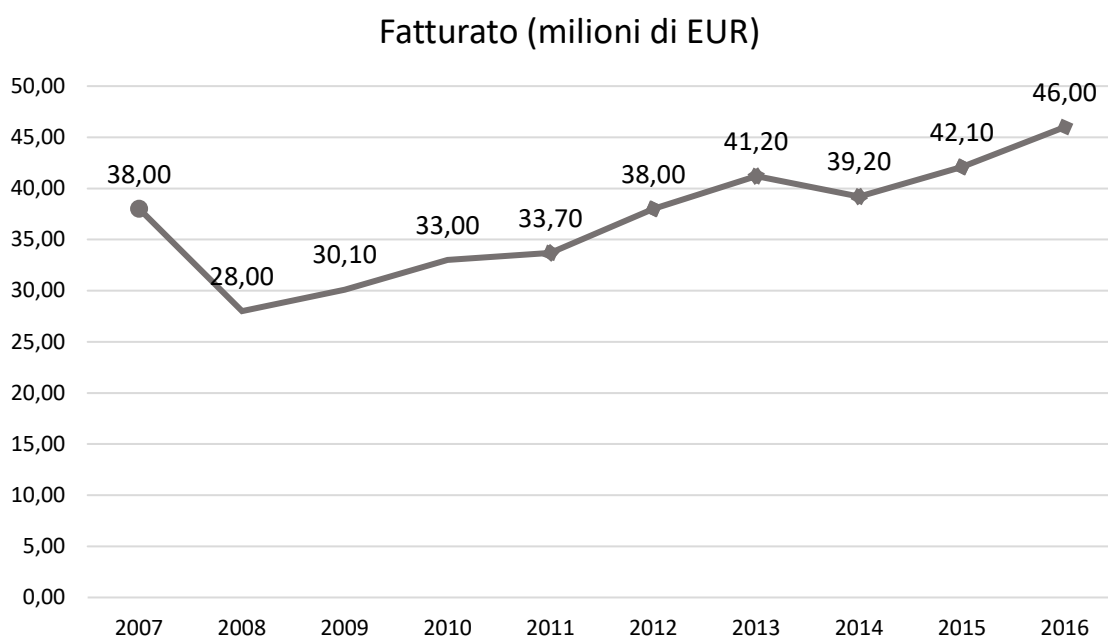


Figura 13. Andamento del fatturato di Hotelturist negli ultimi sei anni. Informazioni tratte da: report interno TH Resorts.

Analizzando il contesto in cui opera l'impresa si può notare che l'Italia è al quinto posto tra i Paesi più visitati al mondo e al terzo posto tra i Paesi europei. L'industria turistica, infatti, contribuisce per il 9,8% del PIL mondiale con una crescita reale prevista per i prossimi 10 anni del 4% annuo. In questo contesto il turismo in Italia presenta tassi di crescita superiori rispetto al PIL con una contribuzione prevista crescente nel prossimo decennio (da 10,2% a 11,4%). In termini di domanda, infatti, il nostro Paese mostra una marcata concentrazione nel periodo estivo con il 61% delle presenze rilevate nel periodo da giugno e settembre. Scendendo ulteriormente nel dettaglio, i report aziendali hanno riportato che il 63% delle presenze rilevate in Italia, pari a 237mila, sono registrate in strutture alberghiere di tipo tradizionale, mentre la restante parte in Residence, Villaggi, Campeggi e altre strutture extra-alberghiere. Tuttavia, nel corso degli ultimi 5 anni il trend evidenzia come le strutture qualitativamente migliori (5 e 4 stelle) abbiano rilevato tassi di crescita annui positivi, +3% e 4%, a differenza delle strutture di categoria inferiore, che sono state fortemente penalizzate dal mercato. Sempre a livello di stagionalità, il segmento mare rappresenta il 30% delle presenze complessive in Italia e registra una contribuzione maggiore della domanda nazionale pari al 61% delle presenze complessive. Limitando l'analisi al segmento montagna, che rappresenta il 12% delle presenze in Italia, si rileva come la domanda internazionale contribuisca per il 46% in termini di presenze. Per quanto riguarda il Gruppo TH Resorts la clientela di riferimento risulta essere per l'87% italiana e l'81% delle presenze registrate punta alle destinazioni mare, segmento fortemente sostenuto dalla domanda domestica (91% del totale). Più bilanciata, invece, è la domanda del segmento montagna

dove la quota internazionale contribuisce per circa il 38% delle presenze. Tra i mercati esteri principali i maggiori risultano essere la Germania, il Regno Unito, fortemente presente nel segmento montagna, la Svizzera e la Repubblica Ceca; a queste poi si aggiunge, in piccola parte, la Russia (fig.11):

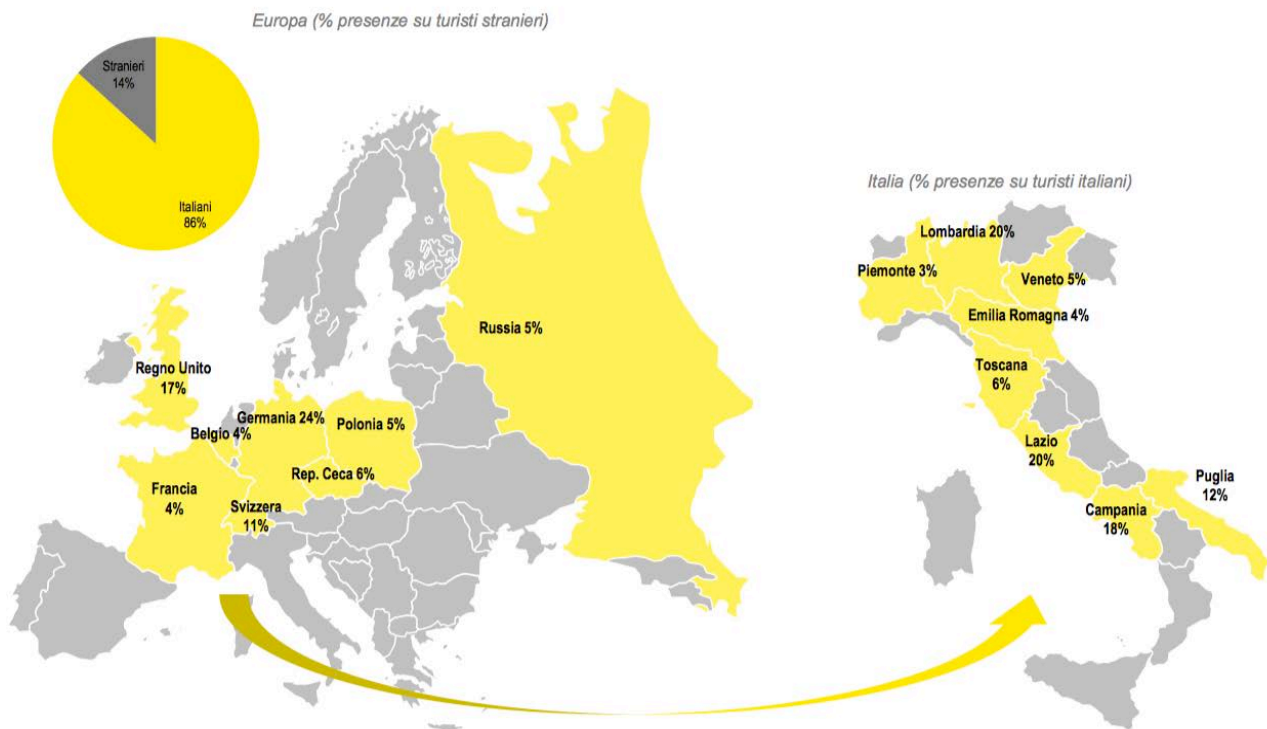


Figura 13. Copertura geografica della clientela (% di presenze nel 2015). Tratto da: report interno TH Resorts, 16 luglio 2016.

Da un'analisi più approfondita del contesto, da un punto di vista di posizionamento strategico dell'impresa, ciò che emerge è un mercato caratterizzato da una grande quantità di “players” molto differenti tra loro (figura 14), alcuni dei quali esteri ma comunque influenti sul mercato italiano, poiché l'Italia è una tra le prime mete turistiche al mondo.

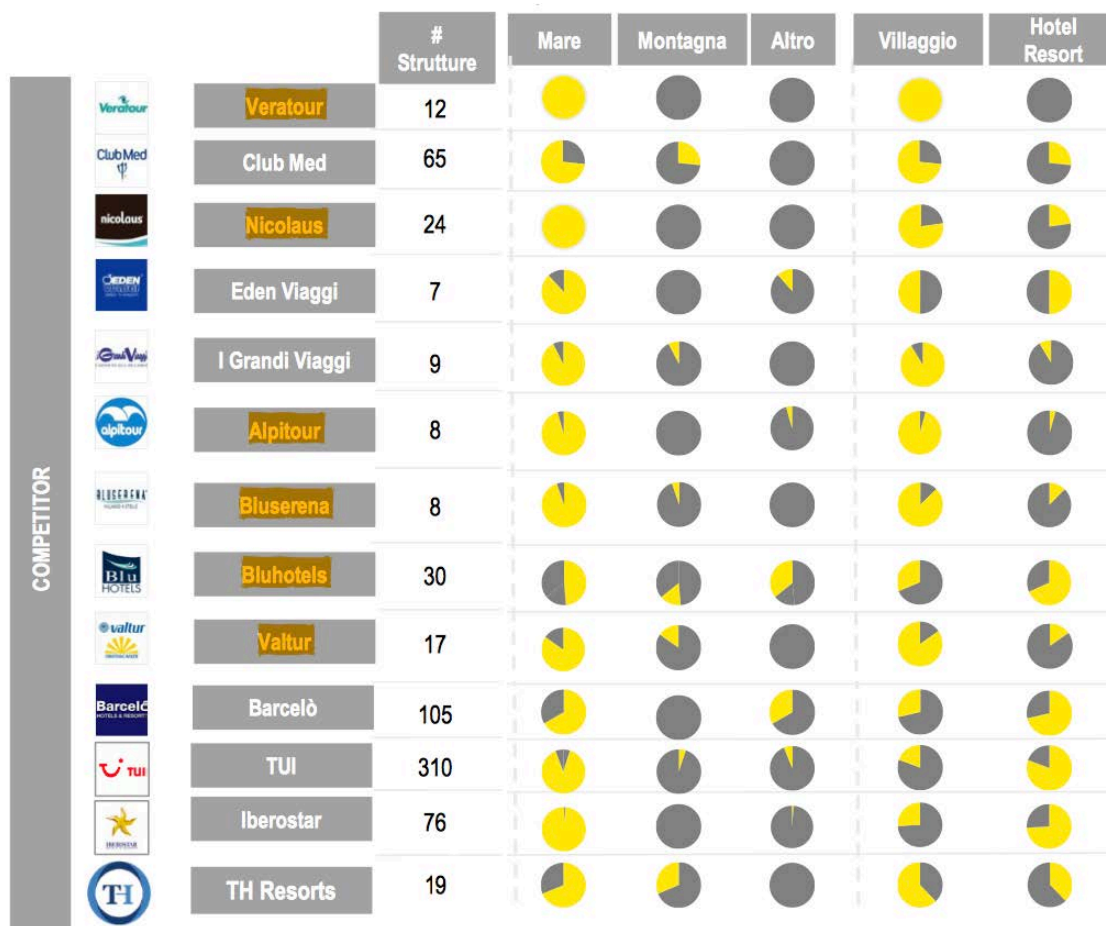


Figura 14. "Players" del mercato turistico. Tratto da: report interno TH Resorts, 16 luglio 2016.

TUI, ad esempio, è un gruppo industriale di turismo tedesco, con sede nella città di Hannover, che opera nel mercato mondiale possedendo oltre a 3600 agenzie di viaggio, anche più di 100 aeroplani e più di 290 strutture tra alberghi e villaggi. Barcelò Group, invece, è un'impresa turistica spagnola a gestione familiare che possiede alcuni aeroplani, 105 strutture in 16 Paesi e partecipazioni anche in 74 alberghi negli Stati Uniti.

Altre imprese, poi, come Eden Viaggi e I Grandi Viaggi, non sono state incluse nell'analisi. La prima perché nasce principalmente come tour operator e poi come gestore di strutture tramite il brand Eden Hotels & Resorts, ma con dimensioni, in termini di strutture e fatturato, tali da non renderla confrontabile con Hotelturist. I grandi Viaggi, invece, è un'agenzia di viaggi online con alcune strutture in gestione; anche in questo caso il business non risulta essere confrontabile con Hotelturist in termini sia economici che di risorse fisiche.

(fonte: <https://it.wikipedia.org/>, ultimo accesso: 19 Novembre 2017)

A causa di questa disparità, confermata da un'intervista con il revenue manager di Hotelturist (TH Resorts), è emerso quindi che l'analisi competitiva ha necessitato della presenza di due condizioni:

1. Considerare solo i concorrenti aventi dimensioni simili a Hotelturist (imprese evidenziate in figura 14), che operano principalmente sul territorio italiano e con sede in Italia.
2. Semplificare il prezzo dell'offerta. Ciò è dovuto alla difficoltà riscontrata nel reperimento del dato puntuale per via di una serie di fattori come la stagionalità, le promozioni e i servizi extra inclusi. Infatti, nei cataloghi alcune volte viene riportato il prezzo del pacchetto completo di volo, trasporto e soggiorno per 7 o 14 giorni; altre volte viene riportato il solo prezzo di soggiorno per la singola notte, senza volo e trasporto.

Di conseguenza per comprendere come Hotelturist sia situata all'interno del mercato italiano, si è deciso di utilizzare una mappa competitiva (figura 15), basata su due dimensioni:

- Fascia di prezzo dell'offerta: distinta tra bassa, media o alta. Per la determinazione di questo attributo, come detto precedentemente, è stata necessaria un'intervista con i managers di Hotelturist, in cui è stata chiesta una valutazione, il più oggettiva possibile, dei concorrenti.
- Livello di qualità del servizio offerto: dato da un punteggio che va da 1 a 5. Per determinare il punteggio è stato creato un database in cui interpolare le valutazioni dei clienti date dopo il proprio periodo di soggiorno nei vari hotel. Le valutazioni sono state prese da tre diverse fonti: Tripadvisor, Booking e Google. A questo punto è stata calcolata una media per hotel ed infine il punteggio medio per marchio.

C'è poi un terzo parametro, rappresentato dalla dimensione del pallino, che rappresenta un indice di numerosità di strutture gestite dall'impresa.

Il metodo, tuttavia, presenta alcune limitazioni: innanzitutto il giudizio sulla fascia di prezzo potrebbe essere inesatto a causa della soggettività della valutazione, e poi non si tiene conto della numerosità di clienti che hanno lasciato la propria recensione sui siti; può capitare, infatti, che alcuni siti riportino più recensioni di altri.

Sulla base di quanto detto, per TH Resorts il risultato è riportato nella seguente tabella:

Tabella 6. Punteggio medio per struttura e complessivo TH Resorts.

TH Resorts				
	<u>Tripadvisor</u>	<u>Booking</u>	<u>Google</u>	MEDIA Hotel
Golf Hotel Campiglio	4,5	4,3	4,3	4,4
Planibel Hotel e Residence	3,5	3,5	3,5	3,5
Hotel Monboso	4,0	4,0	3,7	3,9
Hotel Greif	4,5	4,1	4,5	4,4
Hotel Majestic Dolomiti	4,0	3,8	3,9	3,9
Porto Ada Village	4,5	4,8	4,3	4,5
Capo Calavà Village	4,5	4,3	4,0	4,3

Green Park Resort	3,5	3,9	4,0	3,8
La Castella Village	4,5	4,3	4,2	4,3
Ortano Mare Village	4,0	4,3	4,2	4,2
Ti Blu Village	4,0	4,2	4,2	4,1
Baia Degli Achei Village	4,5	4,4	4,4	4,4
Villagio Touring Club La Maddalena	4,5	4,2	4,5	4,4
Isole Tremiti Touring Club	4,5	4,4	4,5	4,5
Marina Di Camerota Touring Club	4,0	4,2	4,4	4,2
Hotel Cristallo	4,0	4,1	4,2	4,1
Hotel Regina e Fassa	4,0	3,7	3,9	3,9
Hotel Relais Des Alpes	3,5	4,0	4,2	3,9
MEDIA TOTALE				4,1

Replicando il metodo per tutti gli altri competitors ed inserendo i risultati nella mappa competitiva, si ottiene il diagramma in fig. 15:

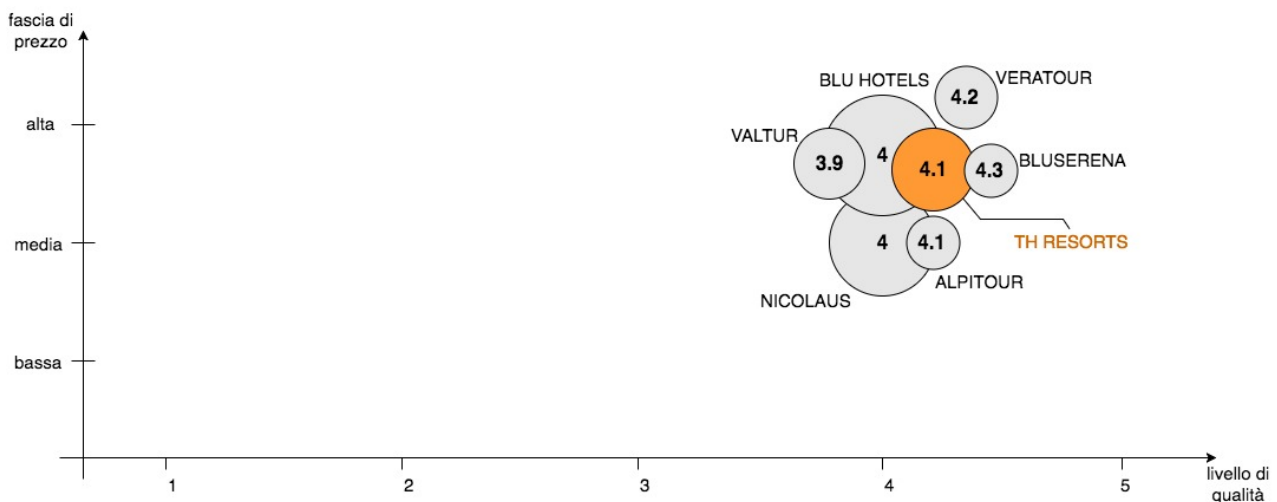


Figura 15. Mappa competitiva di TH Resorts.

A prima vista, si può notare come i vari “players” siano abbastanza agglomerati su una fascia di prezzo media o medio-alta, offrendo pressoché lo stesso servizio. Ciò che emerge, pertanto, è che l’offerta risulta abbastanza standardizzata e di conseguenza, come accade nei mercati saturi, la competizione si è spostata, innanzitutto, sulla tipologia di servizi extra ed optional offerti nelle singole strutture e poi sulla lotta al mantenimento di costi bassi ed infine sulla fidelizzazione del cliente.

Hotelturist, ad esempio, rappresentata dal pallino arancione, si caratterizza per un’offerta medio-alta ed un punteggio medio complessivo per le sue strutture di 4.1 su 5. A primo impatto, pertanto, si potrebbe pensare che il rapporto qualità prezzo dell’offerta dell’impresa sia ben bilanciata; tuttavia, poco più a destra si posizione Bluserena che, dal punto di vista del cliente, riesce ad offrire, allo stesso

livello di prezzo, un'offerta migliore in termini di qualità. Ciò che distingue i due marchi è la numerosità di strutture (probabilmente il fatto di gestire meno strutture permette all'impresa di concentrarsi su una migliore gestione dell'offerta) e la scelta della location delle strutture.

Infine, come si evince dalla mappa competitiva, l'impresa che spicca di più è Veratour che, grazie alle sue strutture concentrate sul segmento mare, è riuscita a piazzarsi con una buona offerta (4.2 su 5 in termini qualitativi) ad un prezzo superiore. In questo caso si potrebbe supporre che il fattore di forza di questo "player" possa essere un ottimo sistema di fidelizzazione del cliente mixato ad un numero più contenuto di strutture.

2.2 Il modello di business dell'azienda

Per la realizzazione di questo studio sono state effettuate quattro interviste, della durata di 1-2 ore con alcune figure chiave come il direttore tecnico, il direttore finanziario e l'ex direttore commerciale, ora revenue manager. Grazie alla loro partecipazione è stato possibile avere una comprensione generale della realtà a partire dall'idea fino alla sua trasformazione in progetto di business e definitiva realizzazione. Dopodiché, sulla base di quanto appreso da Osterwalder e Pigneur (2010), in "*Come creare modelli di business*", è stata analizzata la struttura dell'impresa utilizzando un BMC in formato A3, sui quali sono stati affissi tanti post it quanti sono gli aspetti chiave del business che sono emersi durante le interviste effettuate. Da queste è emerso, inoltre, che il business, da quando è nato, ha dovuto affrontare tre principali trasformazioni o evoluzioni, dovute sia a fattori interni che esterni, positivi e negativi. Pertanto nella prima fase è stata analizzata la storia dell'impresa da quando è nata l'idea fino a quando è stato realizzato il progetto e la sua prima implementazione. Il periodo in esame va dagli anni '70 a fino alla prima metà degli anni '90 ed è caratterizzato dalla complessa ricerca dei mezzi necessari alla realizzazione del progetto di business. La seconda fase, invece, che va dalla prima metà anni '90 fino al 2008, è caratterizzata da un intenso rapporto con i tour operators, presenti sul territorio nazionale e internazionale, per far crescere ed espandere il business. La terza fase, che copre l'arco temporale dal 2009 ad oggi, scaturisce quando, a causa della crisi economica del 2009, la maggior parte dei tour operator è stata costretta a chiudere non avendo le risorse necessarie per rimanere sul mercato. Anche Hotelturist è stata costretta a reagire ed innovarsi, attuando una complessa riorganizzazione aziendale che ha richiesto sforzi sia economici che fisici. Come conseguenza sono stati individuati tre modelli di business per le varie fasi storiche, per ognuna delle quali verrà presentato il relativo Canvas.

Diversi fattori hanno, poi, guidato l'impresa nella sua evoluzione:

1. Essere un player di elevato standing nel mercato dell'hospitality con focus sul segmento medio-alto: un punto di forza è stata sicuramente l'alta qualità del servizio offerto e l'attenzione rivolta alle necessità della clientela. Sin da quando è cominciato "l'avventura" dei fondatori non solo il cliente ma anche le risorse umane sono state al centro del business.
2. Presenza consolidata in Italia con un'esclusiva proposta di valore e un significativo potenziale di crescita: tra i vari aspetti che contraddistinguono quest'impresa c'è sempre stata, infatti, l'intenzione di fornire un'elevata rotazione degli stabilimenti, in modo da mantenere alto l'interesse della clientela target.

Nel corso degli anni a questi valori se sono aggiunti altri, altrettanto importanti:

3. Management Team d'esperienza: l'altro fattore importante per lo sviluppo dell'impresa è stato ovviamente la presenza di un team di managers qualificato, con una lunga esperienza nel settore e un consolidato rapporto con gli altri player, ma anche un solido track record nell'acquisizione/sviluppo di nuove infrastrutture.
4. Performance economico-finanziarie in crescita sostenute da ottime prospettive di mercato: dopo la crisi del 2009, l'implementazione di un processo di riconfigurazione organizzativa e delle strutture ha portato alla crescita del profitto.
5. Expertise immobiliare e progetti di sviluppo real estate: rappresenta l'ultimo fattore chiave dell'impresa e fa riferimento alla possibilità di creare valore mediante lo sviluppo di progetti integrati (messa in uso e gestione) e alla possibilità di rivalutare, in ottica di valore aggiunto, asset immobiliari dismessi o in dismissione in aree "periferiche/depresse" e/o piccole città d'arte/centri rurali.

Si procede ora con l'analisi delle tre fasi della storia di Hotelturist utilizzando, come strumento d'analisi, il Business Model Canvas realizzato durante le interviste.

Fase 1: la nascita del business

Come detto precedentemente l'impresa turistica, oggi a marchio TH Resorts, nasce nel 1977, quando i tre fondatori, Graziano Debellini, Iginò Gatti ed Ezechiele Citton, terminata l'università, si chiesero cosa potessero realizzare mettendo insieme le loro risorse. Decisero così di prendere in gestione un rifugio di montagna, a 800 metri sotto l'Adamello, durante la stagione estiva. Il successo di questa esperienza li incoraggiò a proseguire su questa strada che li avrebbe, in seguito, portati all'ideazione, anche se grezza, del futuro business. Durante gli anni successivi presero in gestione altri rifugi, finché un incontro con Don Giussani, esponente del movimento cattolico di Comunione e Liberazione, portò all'unione di due idee: da un lato la gestione di strutture ricettive durante l'estate e dall'altro, la possibilità per Don Giussani di promuovere vacanze estive a gruppi di famiglie e studenti al fine di condividere esperienze e valori.

Nacque così l'idea di offrire alle famiglie cattoliche uno stile di vacanza diverso dalle tradizionali colonie e strutture parrocchiali, e nel giro di una decina d'anni venne fondato il Gruppo, con il marchio "Tivigest". In questa prima fase, ovviamente non esisteva ancora né il concetto di modello di business né una struttura organizzativa ben definita, così come esistono oggi, tuttavia, come emerso durante le interviste, è stato comunque possibile individuare, per mezzo del Business Model Canvas, diversi aspetti chiave.

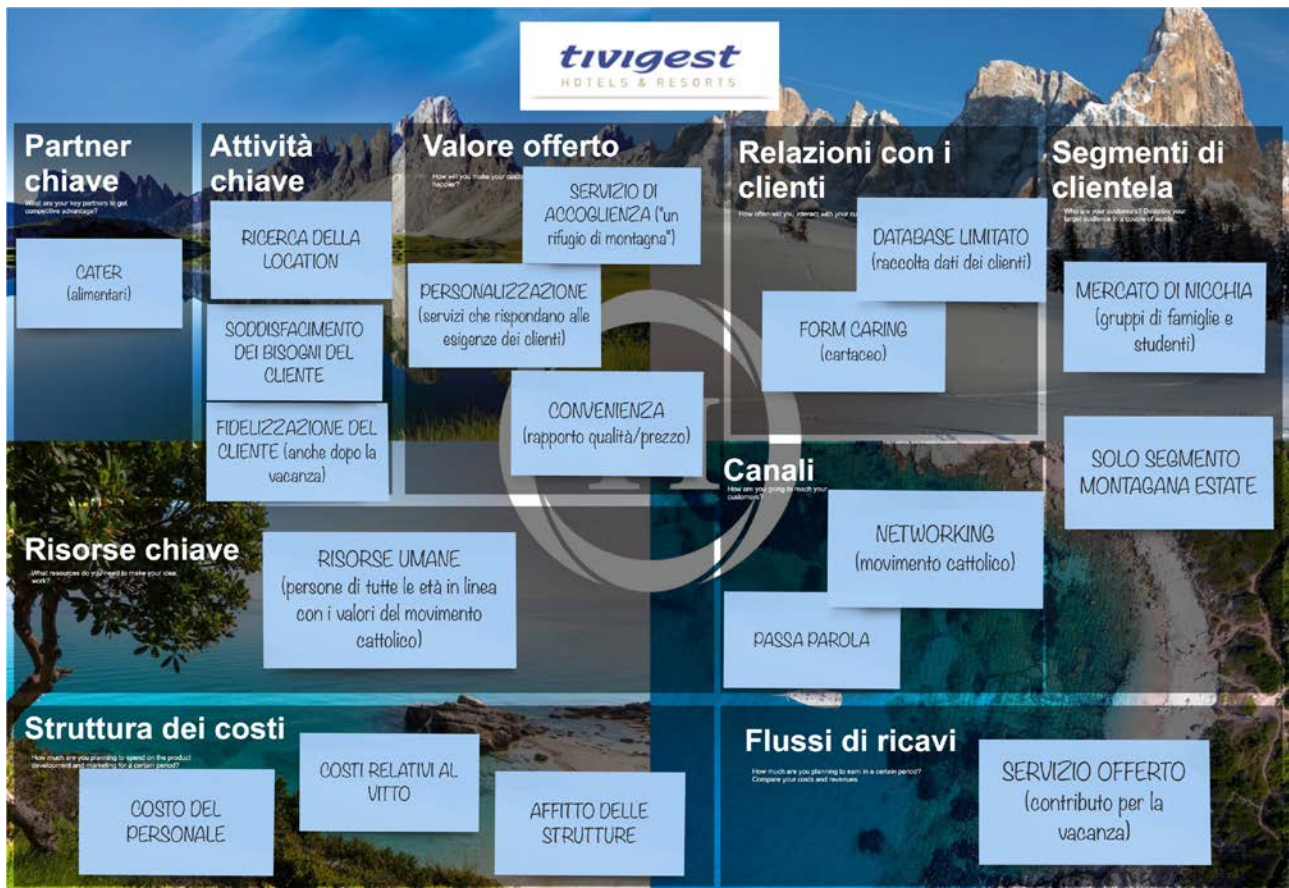


Figura 16. Business Model Canvas di HotelTulist SpA, dal 1977 alla fine degli anni '80.

Scendendo nel dettaglio delle nove aree d'interesse, troviamo:

1. *Valore offerto:* il punto di partenza è stata, appunto, l'idea di tre amici di realizzare un servizio d'accoglienza in un rifugio di montagna per clienti con particolari necessità ed esigenze. Ciò ovviamente comportò l'offerta di un valore personalizzato, addirittura "su misura", per il cliente target. Come riportato sul sito dell'impresa, la mission è stata da sempre "l'orientamento alla cultura dell'accoglienza che dà valore alle risorse umane e agli ospiti". L'altro aspetto fondamentale dell'offerta è stato l'attenzione rivolta alla convenienza, ossia all'offerta di un servizio che avesse un ottimo rapporto qualità prezzo.
2. *Segmenti di clientela:* questo elemento è stata la principale forza motrice del business; grazie all'incontro con Don Giussani, infatti, il movimento cattolico è stato il primo vero cliente che ha portato senza ombra di dubbio un grosso contributo nella fase iniziale. Proprio per questo il mercato iniziale può essere considerato sia di nicchia, perché rivolto a gruppi di studenti e famiglie, che condividono determinati valori, ma anche legato esclusivamente alla montagna-estate, in gran parte a causa della mancanza di risorse.

3. *Canali*: in questa prima fase, non esistendo ancora un sistema di distribuzione del valore, il movimento cattolico ha avuto un ruolo chiave, organizzando sempre più trasferte offrendo valide esperienze non solo alle famiglie cristiane ma anche a gruppi di studenti. Infine, l'altro punto chiave è stato ovviamente il "passa parola"; le famiglie, parlando tra loro, condividevano l'intensa esperienza passata in questi "rifugi" e invogliavano amici e parenti a partecipare.
4. *Relazione con la clientela*: nei primi anni del business non esistevano ancora tecnologie come il CRM che permettessero di gestire il rapporto con il cliente, pertanto si basarono su di un semplice form caring, ossia il cartaceo che il cliente compilava per dare la sua adesione alla vacanza, e su di un database che conteneva tali informazioni.
5. *Flussi di ricavi*: erano costituiti essenzialmente dalla vendita dell'offerta, ovvero dalla quota che il cliente versava per partecipare alla vacanza.
6. *Risorse chiave*: questo aspetto costituisce da sempre un punto cruciale per i valori dell'impresa. Per Hotelturist il personale vale tanto quanto il cliente; infatti tra gli obiettivi dell'azienda non è presente solo l'offerta di un'esperienza unica per il cliente, ma anche l'offerta di un'esperienza formativa per il proprio personale. Come già accennato all'inizio c'è sempre stata la propensione a partecipare ad attività educative, oltre che ricettive, collaborando, ad esempio, con le scuole alberghiere o più semplicemente permettendo ai giovani di fare qualche esperienza lavorativa e formativa.
7. *Attività chiave*: tra le molteplici attività che rendono caratteristico il business di Hotelturist, troviamo: la *ricerca della location* (elemento chiave da sempre dell'impresa è la ricerca di località dove affittare lo stabile, in modo da fornire ai propri clienti la possibilità di variare offrendo la possibilità, quasi ogni anno, di cambiare località in cui trascorrere la vacanza); *soddisfacimento dei bisogni del cliente* (in questa prima fase del business, data la particolarità del segmento di clientela attratto, è stato essenziale trovare dei luoghi che fossero attrattivi per il cliente stesso. Ad esempio, una caratteristica che la location doveva possedere, era la presenza di luoghi ampi dove poter mangiare e condividere valori insieme); la *fidelizzazione del cliente* (lo scopo ultimo di questa fase iniziale del business era creare un rapporto di fiducia con il cliente e mantenerlo anche dopo il periodo di soggiorno).

8. *Partner chiave*: l'unica presenza rilevante è la Cater S.p.A, che successivamente è stata acquistata da MARR S.p.A, per l'acquisto di materie prime alimentari. L'assenza di altri partner è giustificata da alcuni fattori: innanzitutto in questa fase del business non c'era un effettivo bisogno e poi perché la rete di rapporti all'interno dello stesso movimento associativo fungeva essa stessa da sponsor.
9. *Struttura dei costi*: le componenti più sostanziali di costo sono state da sempre abbastanza semplificate, soprattutto in questa fase. Tra di esse infatti rientrano i costi di affitto delle strutture, che variano da location a location, il costo del personale, anche questo variabile a seconda delle necessità, ed infine il costo del vitto.

Fase 2: l'espansione

Come riportato dal titolo, la seconda fase è stata caratterizzata da una forte espansione del business, grazie al successo riscontrato nel primo decennio di attività; l'attenzione si è infatti spostata dall'offerta del valore alla scelta della clientela. Parliamo del periodo temporale che va dalla prima metà degli anni '90 fino al 2009, durante il quale l'impresa, mantenendo il marchio "Tivigest", si sviluppa notevolmente creando una vera e propria value chain, ampliando il portfolio delle strutture, attuando un processo di apertura al mercato e appoggiandosi ad una vera rete commerciale. Questa crescita è stata anche ben ripagata da un notevole aumento della clientela, dovuto all'apertura all'intero mercato, sia nazionale che internazionale, e all'ampliamento dei segmenti target da montagna-estate a neve e mare. Come affermato, nel 2014, dal presidente dell'attuale TH Resorts, Graziano Debellini, in un'intervista al Mattino di Padova: *"Come abbiamo finanziato la crescita? Senza mai dividere gli utili, li abbiamo sempre reinvestiti. E quando ci siamo trovati nella necessità di comprare strutture importanti, abbiamo trovato investitori privati che ci hanno accompagnati [...] famiglia romagnola Gemmani (titolare dell'impresa Scm)"*. (fonte: http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinodipadova/2014/01/26/NZ_11_11.html?ref=search).

Pertanto, sono questi gli anni che hanno portato Hotelturist ad essere una dei primi player del settore; come possiamo osservare dal Business Model Canvas, qui riportato (fig.17), la struttura è cambiata notevolmente:



Figura 17. Business Model Canvas di Hotelturist SpA, dalla prima metà degli anni '90 alla fine del 2008.

1. *Segmenti di clientela*: come conseguenza del successo conseguito nei primi anni di attività e della forte domanda riscontrata, è stato naturale decidere di aprirsi all'intero mercato, operando non solo sul territorio nazionale o internazionale, ma anche offrendo servizi alle famiglie, nel mercato B2C, e alle aziende, per il mercato B2B. Inoltre anche i segmenti coperti sono stati ampliati con l'aggiunta di quelli leisure neve e mare; ciò avvenne principalmente per due motivi: riuscire a dare continuità di lavoro ai propri dipendenti permettendogli una stabilità economica continua anziché stagionale, e offrire più varietà di scelta sia ai clienti nuovi che a quelli già fidelizzati.
2. *Valore offerto*: come è stato affermato sopra, l'apertura al mercato ha comportato anche un ampliamento dell'offerta, dando l'opportunità ai propri clienti di soggiornare presso gli hotels e i villaggi non solo nella stagione montagna-estate, ma anche in quelle di mare e neve. Un'altra conseguenza dell'apertura al mercato è stata l'innovazione della personalizzazione dell'offerta, in particolare sono stati implementati migliori servizi di ristorazione e anche servizi di animazione, oltre alla possibilità di partecipare ad escursioni e visite guidate della

località. Inoltre, a tutte queste novità sono stati introdotti anche pacchetti di viaggio per aziende; tra le imprese che hanno aderito alla convenzione si possono trovare la Gazzetta, ad esempio, o il CRAL e molte altre. In questa fase è infine rimasta una certa attenzione alla convenienza, ovvero ad un buon rapporto qualità prezzo.

3. *Canali*: dal punto di vista distributivo, la scelta aziendale è stata, principalmente per ragioni economiche, quella di affidare in outsourcing l'intera attività commerciale instaurando rapporti con la rete di tour operators attiva sul territorio nazionale. Di conseguenza sono state impiegate delle risorse per la ricerca dei tour operators con cui stringere contratti di partnership. Secondo il contratto era, come lo è tuttora, l'impresa a decidere il prezzo che poi viene proposto dai suddetti operatori. Questo processo tuttavia non era del tutto controllato: quando l'impresa promuoveva periodi di promozioni, con ad esempio il 15% di sconto sui pacchetti vacanze non era possibile tenere sotto controllo il processo di vendita del tour operators, che poteva anche non applicare lo sconto interno incrementando il suo guadagno. Gli altri canali su cui, poi, l'impresa poteva contare erano il "passa parola", che continuava ad avere un'importanza enorme, e i cataloghi presenti sia online che distribuiti nelle varie agenzie di viaggio.
4. *Relazione con i clienti*: In quest'area ovviamente sono stati sviluppati il form e il relativo database, in modo da migliorare la gestione dell'archivio clienti, ed è stato creato un sito web in modo da permettere ai clienti di informarsi sulle località in cui erano presenti le strutture prese in gestione e fornirgli indicazioni utili. Tuttavia, il grosso di questa componente di business era rappresentato dalla duplicità di comando nelle strutture; in tal modo ogni struttura aveva un direttore e un vicedirettore, di cui il primo si occupava della gestione dell'hotel/villaggio e il secondo instaurava rapporti con i clienti, come affermato da Cesare Cavagna, attuale revenue manager ed ex commerciale. In tal modo quando i clienti arrivavano veniva preparato un buffet e il "direttore" era lì presente ad accoglierli, interagire con loro e, quindi, trasmettere un forte senso di accoglienza. Pertanto, durante la vacanza, le animazioni e le altre attività era spesso presente per osservare, farsi vedere e dare chiarimenti se necessari.
5. *Flussi dei ricavi*: ovviamente, la fonte principale dei ricavi era ed è tutt'ora la vendita dei servizi (hotels e villaggi) ma anche la fruizione dei servizi extra come il trasporto da e per l'aeroporto e le escursioni.

6. *Risorse chiave*: anche in questa fase le risorse umane, come i clienti, rimangono al centro del business. Infatti, grazie all'ampliamento dell'offerta, è stata data la possibilità al personale di lavorare in tutte le stagioni. Tuttavia con la realizzazione di una vera e propria struttura aziendale l'HR non rimane l'unica risorsa: innanzitutto è stata creata una forza commerciale minima che intrattenesse i rapporti con i tour operator; ma la risorsa più importante erano, come lo sono tutt'ora, le strutture, che in questo arco temporale, identificato come "fase 2", raggiungono quota 14 suddivise in: 7 strutture per il segmento mare, 4 per quello neve e 3 per la montagna-estate. La caratteristica peculiare di questo business è stata, infatti, la scelta di prendere in gestione, quindi in affitto, le strutture presso cui svolgere l'attività ricettiva, in modo da offrire una varietà di scelta ai propri clienti e contenere i costi. La durata dell'affitto poteva variare tra 3+3 anni, 6+6 o 9+9, a seconda di quanto concordato e della possibile necessità di effettuare lavori di ristrutturazione per rendere lo stabile idoneo e attrattivo. Nel caso di ristrutturazioni i contratti avvengono in due modalità: il proprietario della struttura, a seguito di una serie di controlli effettuati sullo stabile, si fa carico delle ristrutturazioni e Hotelturist si prende la responsabilità di seguire tutti i lavori (ad esempio, la ristrutturazione dell'hotel Scholoss a Pontresina, in Svizzera); il beneficio che ne trae il proprietario è quello di poter aumentare l'affitto che Hotelturist deve sostenere per l'utilizzo della struttura. In alternativa c'è la possibilità per Hotelturist di farsi carico dell'interventi di ristrutturazione da mettere in atto per rendere lo stabile adatto e soddisfacente i parametri di qualità dell'impresa, ma il proprietario è costretto a consentire l'utilizzo della struttura per un arco di tempo almeno sufficiente a rientrare dall'investimento.
7. *Attività chiave*: Alle normali attività di ricerca della location e fidelizzazione del cliente, nel periodo in esame se ne aggiungono altre, tra le quali la ricerca di partners di qualità non solo per quanto riguarda i tour operators ma anche per i servizi extra (animazione, rifornimenti, escursioni, ...).
8. *Partner chiave*: come conseguenza di quanto detto, nel corso della seconda fase Hotelturist stringe rapporti con un gran numero di tour operators, necessari per l'espansione della rete commerciale ma anche con Samarcanda, per tutte le attività ricreative e le animazioni serali incluse nell'offerta, e con MARR, la quale, dopo aver acquistato Cater, diventa il principale fornitore di prodotti alimentari.

9. *Struttura dei costi*: infine, raccogliendo un po' di informazioni dalle aree discusse, è possibile riepilogare i costi in: affitto delle strutture (una particolarità del business di Hoteltourist è stata infatti la ricerca di località da affittare e quindi prendere in gestione in determinati periodi dell'anno; questo allo scopo, come già detto precedentemente, di offrire ai propri clienti sempre nuove opportunità), margine lasciato ai partners (ovviamente la sigla di accordi con i vari partners implica anche costo per l'impresa, che lascia loro una quota delle entrate), costo del personale ed, infine, le attività extra che oltre a rappresentare un costo organizzativo necessitano di personale adeguato.

Fase 3: la crisi e la ripresa

Questa fase del ciclo di vita dell'impresa comincia nel 2009 quando, per via della crisi finanziaria e della digitalizzazione, crolla quasi tutta la rete di tour operators sul territorio nazionale. Per rispondere a questo evento viene avviato un processo interno di riorganizzazione con l'obiettivo di sviluppare una rete di tour operator interna che commercializzi e promuova le proprie strutture in gestione. Tra il 2010 e il 2012 si innova il modello di business, attraverso l'acquisizione di nuove figure professionali, la realizzazione di una nuova rete commerciale e la modifica del marchio aziendale che diventa "TH Resorts", per sopperire ad una carenza di immagine unitaria del Gruppo date le molteplici strutture in gestione. Tra le nuove figure professionali, invece, emerge quella di Giorgio Palmucci che agli inizi del 2014, grazie ai suoi 25 anni di esperienza nel settore, afferma nell'articolo del Mattino di Padova di quello stesso anno:

“La fascia lusso va bene. I 4 stelle, segmento favorito dai turisti russi, cinesi e tedeschi, hanno optato per un contenimento delle tariffe e sono stati premiati con un'occupazione in crescita del 3%, trend che dovrebbe proseguire nel 2014. Anche il nostro gruppo Th Resorts sta portando risultati interessanti, in particolare la focalizzazione all'internazionalizzazione dell'offerta è stata premiata positivamente con una considerevole crescita della clientela straniera. L'incoming estero permette la destagionalizzazione, così che, se a Capodanno arrivano sempre gli italiani, verso la metà di dicembre, in occasione delle festività dell'Hanukkah, ci sono gli israeliani, mentre subito dopo l'Epifania, per il Capodanno ortodosso, arrivano i russi, e così con tutte le altre nazionalità. Lo stesso discorso si può fare per l'offerta leisure estiva. Il nostro prodotto è in continua evoluzione, l'attenzione è rivolta alla ristorazione, cardine della proposta ricettiva, ai servizi dedicati allo sci, creando offerte sull'acquisto dello skipass e convenzioni con le scuole sci e il noleggio attrezzature,

e ai servizi per le famiglie, nostro target di riferimento, garantendo tariffe competitive” (fonte: http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinodipadova/2014/01/26/NZ_11_11.html?ref=search).

Alcuni problemi sono stati, invece, riscontrati in località estere come Svizzera dove il tasso di cambio Euro-Franco Svizzero, diventato praticamente pari a 1 nel 2015, ha comportato la chiusura delle strutture. L’alternativa per sopravvivere consisteva nell’incremento dei prezzi del 20% su tutte le stagioni, che rappresentava un dato inaccettabile per la società. Insieme a questi poi sono stati chiusi altri stabilimenti a bassa marginalità come il Grand Hotel Daniela (Puglia) o il S. Elmo Beach (Sardegna); un altro evento, invece, che ha caratterizzato positivamente questa fase è stato l’introduzione di una linea di prodotto, denominata Markando, che svolge attività di T.O. (tour operator) promuovendo pacchetti vacanza per destinazioni internazionali come Asia, Sud America o Oceania.

Analizziamo, quindi, le varie aree del nuovo modello di business per delineare l’attuale modello di business di Hotelturist SpA (fig.18):



Figura 18. Business Model Canvas di Hotelturist SpA, dal 2010 ad oggi.

1. *Valore offerto*: dall'implementazione del nuovo modello di business l'attenzione del management si è concentrata innanzitutto sul miglioramento dell'offerta; in particolare per rendere l'esperienza del cliente distintiva, la maggior parte delle strutture oggi è dotata, oltre che di intrattenimento, anche di piscine e SPA. Inoltre, sono state realizzate boutique interne, per beni di prima necessità, e aree per il benessere e il fitness. Anche la diversificazione dell'offerta è stata resa più attrattiva: da un punto di vista dell'offerta economica viene proposto un modello di pricing che prevede diverse classi di prenotazioni a seconda della richiesta e del tasso di riempimento delle camere; inoltre, il cliente può scegliere non solo la tipologia di stanza ma anche quella di ristorazione, in vista della decisione di diversificare, all'interno del villaggio stesso, la tipologia di ristoranti al fine di differenziare ulteriormente l'offerta.
2. *Segmenti di clientela*: oltre ad avere ampliato il mercato di riferimento, in questa fase è stato aggiunto un nuovo segmento target, ancora in sviluppo, che prende il nome "Urban Hotel", in modo da fornire un servizio ricettivo anche ai lavoratori in viaggio per qualche notte in città come Santa Maria degli Angeli, Roma e Firenze. Nel 2016 il segmento neve è stato suddiviso in: 59% per il mercato IT e il 41% per il mercato estero (comprendente Germania, Inghilterra, Nord Europa, Polonia e Russia); al segmento mare invece contribuisce principalmente il mercato italiano per l'85% delle presenze complessive e il 15% di presenze per il mercato estero.
3. *Canali*: la struttura del canale distributivo è ad oggi ben definita e suddivisa tra: canali diretti (call center per la gestione delle prenotazioni, forza vendita a contatto con le aziende per offrire pacchetti vacanze e booking online) e canali indiretti (in cui è gioca sempre un ruolo la forza del "passa parola", ma anche la presenza delle agenzie di viaggio). Il marketing è stato quindi diviso in marketing tradizionale, che segue ad esempio le attività di realizzazione dei cataloghi e la vestizione delle strutture, e web marketing che realizza le attività di promozione del brand e gestisce il sito del Gruppo, le attività sui social network e sui siti come Trip Advisor.
4. *Relazione con i clienti*: i clienti essendo il punto cruciale del business devono essere oggetto di particolari attenzioni; per questa ragione con l'implementazione del nuovo modello di business sono stati previsti l'implementazione di un CRM, un sistema di analisi delle recensioni lasciate dai clienti sia sulle social community come anche sui siti turistici come

Trip Advisor. Infine, un altro ruolo importato è quello del servizio clienti, necessario quando un'impresa diventa così strutturata e ampia.

5. *Flussi di ricavi*: le fonti di guadagno non si sono modificate particolarmente dalla fase 2 del business ma sono cresciute grazie all'ampliamento dell'offerta. Quindi oltre agli introiti derivanti dal servizio offerto (tipologia di stanze, ristoranti, bar, ...), sono presenti anche quelli generati dai servizi extra (trasporti, escursioni, benessere, ...) ed infine anche quelli che provengono dalle boutique interne alle strutture.

6. *Risorse chiave*: In questa fase del business le risorse sono incrementate notevolmente; oltre all'ovvio incremento dei dipendenti, derivante dall'incremento delle strutture gestite, c'è stato un forte sviluppo della rete commerciale. In quest'ultima, infatti, rientrano la creazione di un tour operator interno per commercializzare e promuovere le proprie strutture in gestione ed incentivare la fidelizzazione del canale distributivo anche per mezzo dell'implementazione di due nuove linee di prodotto (Markando, tour operator interno con prodotti tailor made di alta gamma per viaggi esperienziali in Sud America, Oceania, Sud Est Asiatico, e Not Only Travel, un portale B2B che propone soggiorni in hotel in tutto il mondo a tariffe agevolate, oltre a servizi accessori). Tra le risorse chiave ovviamente è presente anche l'infrastruttura IT necessaria all'innovazione e alla digitalizzazione del business (implementazione di un ERP per la gestione interna dell'impresa e di un CRM per la gestione delle relazioni con i clienti), la creazione di un team di gestione delle sinergie e le strutture fisiche che dal 2010 sono cresciute del 36% raggiungendo quota 19 suddivise tra: 14 per il mare, 4 per la neve e 3 per la montagna-estate.
Infine, l'ultima importante risorsa legata allo sviluppo degli ultimi anni è quella finanziaria, dovuta all'ingresso di nuovi soci, sia grandi che piccoli che hanno revitalizzato il business.

7. *Attività chiave*: la ricerca della location rimane anche in questa fase un'attività importante per offrire un'elevata rotazione dell'offerta. A supporto del business ovviamente poi ci sono anche le attività di sviluppo della rete commerciale, le attività extra offerte ai clienti (il trasporto, la pulizia delle camere, le animazioni, ...), le attività della value chain, rappresentata schematicamente in figura 19:



Figura 19. Catena del valore di Hotelturist SpA. Tratto da: report interno TH Resorts, 16 luglio 2016.

8. *Partner chiave:* Questa fase del business è stata caratterizzata dagli stessi soci della fase precedente, ossia MARR SpA (alimentari), i partner addetti al servizio di trasporto e Samarcanda (intrattenimento) che sta entrando sempre di più a far parte del Gruppo TH Resorts. Tuttavia i partner chiave di questa fase i nuovi soci, tra i quali Cassa Depositi e Prestiti, come socio temporaneo allo scopo di revitalizzare il settore del turismo nel territorio italiano. Una rassegna stampa, pubblicata dal Corriere della Sera, ad opera di Fausta Chiesa, riporta: “Entriamo nel capitale della società per supportarne la crescita con l’ambizione di vederla diventare primo operatore nel mercato di riferimento [...]. Il turismo è un settore strategico di particolare rilievo per l’economia del Paese in continua crescita”, ha detto il CEO di Cdp. Successivamente lo stesso afferma: “L’obiettivo è di raddoppiare le dimensioni aziendali con l’apertura di oltre nuove strutture alberghiere nei prossimi 5 anni” (fonte: <http://media.mimesi.com/cacheServer/servlet/CropServer?date=20170804&idArticle=326891897&idFolder=14320&authCookie=375234445>; ultimo accesso: 10 novembre 2017).
9. *Struttura dei costi:* in questa sezione non ci sono stati fattori aggiuntivi rispetto al periodo precedente se non in rapporto all’incremento di personale, strutture e servizi aggiuntivi. Pertanto a comporre la voce di costo contribuiscono anche le attività extra e le manutenzioni straordinarie, ossia quelle che subentrano in caso di guasti non previsti nello stabilimento.

Quello che emerge dall’analisi degli sviluppi di questa società è, quindi, una forte espansione nel corso degli anni. Tra la prima e la seconda fase l’innovazione del modello di business è consistito in un miglioramento caratterizzato dall’ampliamento della segmentazione che ha comportato

un'evoluzione dell'offerta, con la scelta peculiare di prendere in affitto le strutture da gestire. A supporto di questi cambiamenti ce ne sono stati altri, necessari alla crescita del business: la creazione di una rete di tour operators, nazionali ed internazionali, a cui affidare le attività commerciali; la creazione di una struttura IT per la gestione della clientela e del sito web; la ricerca di partner per la realizzazione di un servizio di qualità (animazioni, ristorazione, trasporti, ...). Successivamente al contrario del primo mutamento spinto da condizioni positive di mercato, il passaggio dalla seconda alla terza fase è stato causato da variabili di mercato più avverse, come la crisi finanziaria del 2009, che ha portato la rete commerciale di tour operator al tracollo, e la necessità di digitalizzare parte del business per rimanere aggiornati. Per fronteggiare questi eventi Hotelturist, quindi, ha implementato una rete commerciale interna allo scopo instaurare relazioni con aziende, per i pacchetti vacanze aziendali, e fornire ai clienti finali un call-center presso cui potersi informare sulle offerte e opportunità. Tutto ciò ha comportato necessariamente lo sviluppo dell'infrastruttura IT e la realizzazione di una social community per permettere ai clienti di condividere le proprie opinioni sull'esperienza vissuta durante la vacanza e, in tal modo, permettere all'azienda di individuare possibili problemi da risolvere o bisogni da soddisfare. Accanto a tutti questi cambiamenti, poi, ce ne sono stati altri non meno importanti, come l'aggiunta del segmento "Urban Hotel", tuttora in fase di sviluppo, e l'ingresso di nuovi soci per favorire lo sviluppo. Come affermato da Graziano Debellini, durante l'intervista del Mattino di Padova (2014), *"Riguardo al futuro, il momento è difficile, ma non credo che ci si possa permettere di restare alla finestra e aspettare semplicemente che passi. Anche il concetto piccolo è bello, pur con tutto il suo fascino, oggi non può più funzionare. Ecco perché stiamo pensando di espanderci: prima di tutto in Italia, nelle destinazioni in cui ancora non siamo presenti, come la Sicilia, la Toscana e il nord della Sardegna, e poi all'estero, in altre mete europee e mediterranee quali la Grecia e la Turchia"*. A confermare quanto detto, se attualmente il portfolio strutture conta 19 stabilimenti tra hotels, villaggi e resorts, per il futuro c'è già l'obiettivo di raggiungere quota 32.

Conclusioni

Come affermato più volte, lo scopo iniziale dello studio è stato quello analizzare il tema del “business model” e del “business model innovation”. Nella fase di analisi letteraria, infatti, sono ben nove le tipologie di BM individuate, ognuna delle quali è inerente ad un particolare settore o contesto. Successivamente, come dimostrato dai risultati dell’analisi, è emerso anche che negli ultimi anni l’attenzione di molti autori si sta spostando sul tema di BMI, su cui però le interpretazioni sono ancora molteplici e difformi.

Si è cercato allora di individuare, ogni qualvolta si leggesse un articolo, il filone di ricerca a cui esso appartenesse prendendo come riferimento quelli individuati da Foss e Saebi nel 2015: concettualizzazione di BMI, conseguenze di BMI, BMI come risultato o BMI come processo di cambiamento organizzativo. A partire da questa classificazione è stato possibile individuare quali articoli potessero fornire maggiori informazioni utili al raggiungimento del secondo scopo dello studio, ossia comprendere cosa sia l’innovazione del modello di business, che vantaggi e svantaggi comporti e quali implicazioni abbia sulla strategia aziendale, rappresentando una fonte unica di vantaggio competitivo. A tal fine ha nettamente contribuito anche l’utilizzo del Business Model Canvas, grazie al quale è stato possibile analizzare alcuni esempi di business in maniera chiara e semplice individuandone gli aspetti chiave e comprendendo soprattutto le relazioni che esistono tra di essi. Quando si mette in atto un processo di BMI, risulta utile avvalersi del “Canvas” per capire come la modifica di un aspetto chiave del business possa impattare sugli altri, se siano necessarie attività o risorse aggiuntive e in che modo queste debbano essere utilizzate. Nel caso di Hoteltourist, durante il passaggio tra il primo modello di business e il secondo, il “Canvas” ha evidenziato come l’apertura al mercato, con l’aggiunta del segmento mare e neve, dovesse essere accompagnata dall’implementazione di una rete commerciale, che per mancanza di risorse era stata data in outsourcing. Ma questa apertura al mercato ha avuto effetti anche sull’offerta, successivamente ampliata e perfezionata al fine di attrarre più consumatori. Questi strumenti o modelli rappresentativi, quindi, sono esempi di quanto la letteratura possa effettivamente contribuire alla ricerca di soluzioni e alla comprensione del proprio business, al fine di individuare quali sono gli aspetti, tra quelli evidenziati nello studio della letteratura, che vanno migliorati per trarne beneficio. Tuttavia, questi strumenti non sono privi di “lacune” e molto spesso devono essere accompagnati da ulteriori analisi. Il “Canvas”, ad esempio, non permette di tenere conto degli altri “players” presenti sul mercato o della dimensione del mercato stesso, concentrandosi solo sulla struttura dell’impresa, com’è risultato nel caso di Hoteltourist. Un altro problema relativo all’utilizzo di questi strumenti è legato al fatto che, nonostante permettano un’analisi delle basi dell’azienda, non consentono di individuare facilmente i

problemi presenti nel business, i quali possono emergere solo a posteriori, quando si raggiunge una visione d'insieme più ampia.

Nella tesi sono stati esposti tre casi in cui imprese di successo, negli anni, hanno sviluppato il proprio business e sono state in grado di reagire alle difficoltà di mercato e ai “nuovi” competitors attraverso differenti tipi di BMI. In particolare, il terzo caso, Hoteltursit, è stato oggetto di forte approfondimento sul campo. È emerso, a conferma di quanto detto all'inizio, che il BMI è una componente fondamentale per analizzare un business e cercare le leve per il successo. Senza la capacità di innovare l'impresa è destinata a fallire perché, come tutte le cose, anche le condizioni di mercato, i bisogni dei clienti e quelli dell'impresa cambiano nel corso del tempo. Sicuramente il processo innovativo è molto complesso e richiede non solo risorse umane e finanziarie ma anche la collaborazione di tutte le figure aziendali, la propensione da parte dei managers ad essere flessibili e a pensare, come si suol dire, “*out of the box*”. Solo in questo modo ci possono essere tutte le condizioni favorevoli alla generazione di nuove idee e alla loro trasmutazione in nuovi modelli di business. Se Hoteltursit, a seguito della crisi del 2009, non avesse avuto la prontezza e la flessibilità necessarie ad implementare una rete commerciale interna sicuramente non sarebbe riuscita a riprendersi. Lo stesso successe anche a Tripadvisor quando capì che il mercato di riferimento non doveva essere il B2B ma il B2C; ancora una volta la prontezza nell'implementazione di un sistema basato sui banner e sugli spazi pubblicitari per generare ricavi fornendo al cliente un servizio gratuito ha permesso all'impresa di innovare il proprio modello di business e diventare il più grande sito di viaggi. Tali innovazioni non sono state però generate da attività singole, come l'innovazione di prodotto o processo che, una volta concretizzata, viene immessa sul mercato diffondendosi tra i “players”, ma bensì sono il risultato di interventi attuati nella struttura del modello di business al fine di conseguire determinati obiettivi. Hotelturist, sulla base del successo riscontrato nel suo primo decennio, ha modificato la segmentazione della clientela, passando da un mercato di nicchia ad un mercato quasi di massa per poter garantire la continuità aziendale in un settore dove erano presenti realtà già strutturate. Come se non bastasse, ha reso la sua offerta distintiva in modo da assicurarsi un vantaggio competitivo; la scelta di prendere in affitto le strutture per diminuire i costi e offrire al cliente la possibilità di cambiare località durante le vacanze ne rappresenta un esempio. Anche negli altri due esempi analizzati si possono osservare interessanti elementi. Tripadvisor ha modificato il business di partenza utilizzando il potere di internet per creare una community controllata, dove le persone potessero pubblicare foto ed esperienze recenti esprimendo un giudizio o dando consigli ad altri utenti. AirBnb, infine, ha sconvolto il “gioco” dando la possibilità ai propri utenti di essere sia ospiti che ospitanti, a seconda delle necessità e delle possibilità, mettendo in collegamento le persone.

Pur avendo business diversi, tutte e tre le imprese sono state capaci di affrontare le difficoltà innovandosi attraverso una modifica del proprio modello di business. Si può facilmente comprendere, pertanto, come al giorno d'oggi i mercati di riferimento e i competitors cambino in modo fulmineo e i vantaggi competitivi possano venire facilmente annullati; tale fenomeno è poi amplificato anche dalle numerose start-up che nascono ogni giorno e che godono del fattore sorpresa riuscendo a proporre offerte nuove e concorrenziali.

Concludendo, bisogna tenere presente che il tema di “business model innovation” è in notevole espansione e che questo studio si è focalizzato principalmente negli ultimi due anni, per cui l'analisi del fenomeno è ancora agli inizi e potrebbe subire notevoli sviluppi. Probabilmente, studiosi e professionisti, in futuro, riusciranno anche a delineare un processo che assicuri la riuscita certa dell'innovazione del modello di business.

Bibliografia

1. Dubosson-Turbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., 2001, Ebusiness Model Design, Classification and Measurement, in *"Thunderbird International Business Review"*, Vol. 44, pp.5-23.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., 2002, An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, in *"15Th Bled Electronic Commerce Conference"*, pp.1-12.
3. Osterwalder A., Pigneur Y., 2002, Business Models and their Elements, in *"International Workshop on Business Model"*, pp.1-7.
4. Osterwalder A., Pigneur Y.; Tucci C., 2005, Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of The Concept, in *"Communications of the Association for Information Systems"*, Vol. 16, Art. 1., pp.1-26.
5. IBM Global Services, 2006, Business Model Innovation - The New Route to Competitive Advantage, in *"IBM Global Technology Services"*, pp.1-20.
6. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., 2008, Reinventing Your Business Model, in *"Harvard Business Review"*, Product 12601, pp.57-68.
7. Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deinler M.S., 2009, Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, in *"Boston Consulting Group"*, pp.1-9.
8. Advenio Strategy & Business Design, 2010, Evoluzione Modelli Di Business: Model, Storia, Analisi, pp.1-20.
9. Badeu-Fuller C., Morgan M.S., 2010, Business Models as Models, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 42, Issues: 2-3, pp.156-171.
10. Chesbrough H., 2010, Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.354-363.
11. Demil B., Lecocq X., 2010, Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.227-246.
12. Doz Y.L., Kosonen M., 2010, Embedding Strategic Agility - A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.370-382.
13. Gambardella A., McGahan A.M., 2010, Business Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.262-271.
14. Itami H., Nishino K., 2010, Killing Two Birds with One Stone, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.364-369.
15. Johnson M.W., 2010, The White Space and Business Model Innovation, in *"Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal"*, Hardcover Book, pp.240, 22 Febbraio.
16. McGrath R.G., 2010, Business Model: A Discovery Driven Approach, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.247-261.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, Creare modelli di business: Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide, di *"Edizioni FAG"*, Milano, pp.1-281.
18. Saria M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R., 2010, Business Model Innovation Through Trial-And-Error Learning. The Naturehouse Case, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.383-407.
19. Svejenova S., Planellas M., Vives L., 2010, An Individual Business Model in the Making: A Chef's Quest for Creative Freedom, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.408-430.
20. Teece D.J., 2010, Business Model, Business Strategy and Innovation, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.172-194.
21. Thompson J.D., MacMillan I.C., 2010, Business Model: Creating New Markets and Societal Wealth, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.291-307.

22. Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S., 2010, Strategic Development of Business Models - Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.272-290.
23. Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L., 2010, Building Social Business Model: Lesson from the Grameen Experience, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.308-325.
24. Zott C., Amit R., 2010, Business Model Design: An Activity System Perspective, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 43, Issues: 2-3, pp.216-226.
25. Cavalcante S., Kesting P., Ulhoi J., 2011, Business Model Dynamics and Innovation: (Re) Establishing the Missing Linkages, in *"Management Decision"*, Vol. 49, Issue: 8, pp.1327-1342.
26. Neunes P., Breene T., 2011, Reinvent Your Business Model Before It's Too Late, in *"Harvard Business Review"*, pp.1-8.
27. Osterwalder A., Pigneur Y., 2011, Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation, in *"Responsible Management Practices for the 21st Century"*, Pearson International, pp.61-76.
28. Amit R., Zott C., 2012, Creating Value Through Business Model Innovation, in *"MIT Sloan Management Review"*, Vol. 53, No. 3, pp.41-49.
29. Sinfield J.V., Calder E., McConnell B., Colson S., 2012, How to Identify New Business Models, in *"MIT Sloan Management Review"*, Vol. 53, No. 2, pp.85-90.
30. Aspara J., Lamberg J.A., Laukia A., Tikkanen H., 2013, Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 46, Issue: 6, pp.459-474.
31. Baden-Fuller C., Haefliger S., 2013, Business Model and Technological Innovation, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 46, Issue: 6, pp.419-426.
32. Velu C., Stiles P., 2013, Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 46, Issue: 6, pp.443-458.
33. Bertolini M., Duncan D., Waldeck A., 2015, Knowing When to Reinvent, in *"Harvard Business Review"*, Vol.46, Issue: 6, pp.443-458.
34. Inigo E.A., Albareda L.; Ritala P., 2015, Business Model Innovation for Sustainability: Exploring Evolutionary and Radical Approaches Through Dynamic Capabilities, in *"DRUID Summer Conference"*, Vol. 24, Issue: 5, pp.515-542.
35. Angeli F., Jaiswal A.K., 2016, Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid, in *"Organization & Environment"*, Vol. 29, Issue: 4, pp.486-507.
36. Antikainen M., Valkokari K., 2016, A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation, in *"Technology Innovation Management Review"*, Vol. 6, Issue: 7, pp.5-12.
37. Antoldi F., Capelletti E., Capelli C., 2016, Reconsidering the Multi-Sports Club Business Model: Designing Effective New Strategies in the Face of Environmental Changes, in *"Measuring Business Excellence"*, Vol. 20, Issue: 4, pp.10-27.
38. Berends H., Smits A., Reymen I., Podoyntsyna K., 2016, Learning While (Re)Configuring: Business Model Innovation Processes in Established Firms, in *"Strategic Organization"*, Vol. 14, Issue: 3, pp.181-219.
39. Bigdeli A.Z., Li F., Shi X., 2016, Sustainability and Scalability of University Spinouts: A Business Model Perspective, in *"R&D Management"*, Vol. 46, Issue: 3, pp.504-518.
40. Bini L., Dainelli F., Giunta F., 2016, Business Model Disclosure in the Strategic Report: Entangling Intellectual Capital in Value Creation Process, in *"Journal of Intellectual Capital"*, Vol. 17, Issue: 1, pp.83-102.
41. Bolton R., Hannon M., 2016, Governing Sustainability Transitions Through Business Model Innovation: Towards a Systems Understanding, in *"Research Policy"*, Vol. 45, Issue: 9, pp.1731-1742.

42. Bouncken R.B., Fredrich V., 2016, Business Model Innovation in Alliances: Successful Configurations, in *"Journal of Business Research"*, Vol. 69, Issue: 9, pp.3584-3590.
43. Bouncken R.B.; Fredrich V., 2016, Good Fences Make Good Neighbors? Directions and Safeguards in Alliances on Business Model Innovation, in *"Journal of Business Research"*, Vol. 69, Issue: 11, pp.5196-5202.
44. Casprini E., D'Antone S., Paraque B., Pucci T., Zanni L., 2016, I Choose My Business Model! A Cross-National Analysis of Business Model Choice in Family Firms, in *"EuroMed Journal of Business"*, Vol. 11, Issue: 2, pp.212-231.
45. Christensen C.M., Bartman T., van Bever D., 2016, The Hard Truth about Business Model Innovation, in *"MIT Sloan Management Review & Report"*, Vol. 58, Issue: 1, pp.31-40.
46. Cortimiglia M.N., Ghezzi A., Frank A.G., 2016, Business Model Innovation and Strategy Making Nexus: Evidence from a Cross-Industry Mixed-Methods Study, in *"R&D Management"*, Vol. 46, Issue: 3, pp. 414-432.
47. Cruz A.P., Pimenta I.L., Azevedo Carvalho M.L., Maciel R.S., 2016, Generating Business Model: The Pre-Incubation as Experimental Environment, in *"International Journal of Innovation"*, Vol. 4, Issue: 1, pp.84-98.
48. Dellyana D., Simatupang T.M., Dhewanto W., 2016, Business Model Innovation in Different Strategic Networks, in *"International Journal of Business"*, Vol. 21, Issue: 3, pp. 191-215.
49. Deslee C., Ammar O., 2016, Transforming SNFC's Business Model Through the Evolution of Participative Innovation Routine, in *"European Business Review"*, Vol. 28, Issue: 4, pp.467-485.
50. Faldetta G., Provenzano C., 2016, Criminal Business Model and the Governance of Seized and Confiscated Businesses, in *"Measuring Business Excellence"*, Vol. 20, Issue: 4, pp.46-60.
51. Giannetti R., Risso L., Cinquini L., 2016, Managing Costs by Business Model: Issues Emerging from the Case of E-Car, in *"Measuring Business Excellence"*, Vol. 20, Issue: 4, pp.28-45.
52. Goncalves A., Luiz M., Paixao G.M., 2016, The Relationship Between Business Model and Project Management, in *"Revista De Gestao E Projetos"*, Vol. 7, Issue: 2, pp. 110-123.
53. Gronum S., Steen J., Verreyne M.L., 2016, Business Model Design and Innovation: Unlocking the Performance Benefits of Innovation, in *"Australian Journal of Management"*, Vol. 41, Issue: 3, pp.585-605.
54. Guo H., Su Z., Ahlstrom D., 2016, Business Model Innovation: The Effects of Exploratory Orientation, Opportunity Recognition, and Entrepreneurial Bricolage in an Emerging Economy, in *"Asia Pacific Journal of Management"*, Vol. 33, Issue: 2, pp.533-549.
55. Heikkila M., Bouwman H., Heikkila J., Solaimani S., Janssen W., 2016, Business Model Metrics: An Open Repository, in *"Information Systems And E-Business Management"*, Vol. 14, Issue: 2, pp.337-366.
56. Hock M., Clauss T., Schulz E., 2016, The Impact of Organizational Culture on a Firm's Capability to Innovate the Business Model, in *"R&D Management"*, Vol. 46, Issue: 3, pp.433-450.
57. Hu, B.; Chen W., 2016, Business Model Ambidexterity and Technological Innovation Performance: Evidence from China, in *"Technology Analysis & Strategic Management"*, Vol. 28, Issue: 5, pp.583-600.
58. Huang H.C., 2016, Freemium Business Model: Construct Development and Measurement Validation, in *"Internet Research"*, Vol. 26, Issue: 3, pp.604-625.
59. Iacono M.P., Esposito V., Mercurio L., Martinez M., 2016, Bridging Business Model and Inter-Organizational Coordination Mechanisms in the Italian Wine Industry, in *"Measuring Business Excellence"*, Vol. 20, Issue: 4, pp.61-71.
60. Jahangir K., Zhiping W., 2016, Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry, in *"Long Range Planning (LRP)"*, Vol. 49, Issue: 3, pp.342-360.

61. JinHyo J.Y., DongKyu W., EuiSeob J., KyungBae P., JeongHo Y., JiYoung P., 2016, The Relationship Between Technology, Business Model, and Market in Autonomous Car and Intelligent Robot Industries, in *“Technological Forecasting and Social Change”*, Vol. 103, pp.142-155.
62. Kathan W., Matzler K., Veider V., 2016, The Sharing Economy: Your Business Model's Friend or Foe?, in *“Business Horizons”*, Vol. 56, Issue: 6, pp.663-672.
63. Kulins C., Leonardy H., Weber C., 2016, A Configurational Approach in Business Model Design, in *“Journal of Business Research”*, Vol. 69, Issue: 4, pp.1437-1441.
64. Laïfi A., Josserand E., 2016, Legitimation in Practice: A New Digital Publishing Business Model, in *“Journal of Business Research”*, Vol. 69, Issue: 7, pp.2343-2352.
65. Landau C., Karna A.; Sailer M., 2016, Business Model Adaptation for Emerging Markets: A Case Study of a German Automobile Manufacturer in India, in *“R&D Management”*, Vol. 46, Issue: 3, pp.480-503.
66. Laudien S.M., Daxboeck B., 2016, The Influence of the Industrial Internet of Things on Business Model Design: A Qualitative-Empirical Analysis, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 20, Issue: 8, pp.1-28.
67. Lubik S., Garnsey E., 2016, Early Business Model Evolution in Science-Based Ventures: The Case of Advanced Materials, in *“Long Range Planning (LRP)”*, Vol. 49, Issue: 3, pp.393-408.
68. Mateu J.M., March-Chorda I., 2016, Is Experience a Useful Resource for Business Model Innovation?, in *“Technology Analysis & Strategic Management”*, Vol. 28, Issue: 10, pp.1195-1209.
69. Oyedele A., 2016, Emerging Market Global Business Model Innovation, in *“Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship”*, Vol. 18, Issue: 1, pp.53-62.
70. Petrini M., Scherer P., Back L., 2016, Business Model with a Social Impact, in *“Rae-Revista de Administracao de Empresas”*, Vol. 56, Issue: 2, pp.209-225.
71. Philipson S., 2016, Radical Innovation of a Business Model is Business Modelling a Key to Understand the Essence of Doing Business?, in *“Competitiveness Review”*, Vol. 26, Issue: 2, pp.132-146.
72. Purkayastha A., Sharma S., 2016, Gaining Competitive Advantage Through the Right Business Model: Analysis Based on Case Studies, in *“Journal of Strategy and Management”*, Vol. 9, Issue: 2, pp.138-155.
73. Randles S., Laasch O., 2016, Theorising the Normative Business Model, in *“Organization & Environment”*, Vol. 29, Issue: 1, pp.53-73.
74. Rayna T., Striukova L., 2016, 360 Degrees Business Model Innovation Toward an Integrated View of Business Model Innovation, in *“Research-Technology Management”*, Vol. 59, Issue: 3, pp.21-28.
75. Rayna T., Striukova L., 2016, From Rapid Prototyping to Home Fabrication: How 3D Printing is Changing Business Model Innovation, in *“Technological Forecasting and Social Change”*, Vol. 102, Issue: C, pp.214-224.
76. Ricciardi F., Zardini A., Rossignoli C., 2016, Organizational Dynamism and Adaptive Business Model Innovation: The Triple Paradox Configuration, in *“Journal of Business Research”*, Vol. 69, Issue: 11, pp.5487-5493.
77. Sharma S., Dixit M.R., Karna A., 2016, Design Leaps: Business Model Adaptation in Emerging Economies, in *“Journal of Asia Business Studies”*, Vol. 10, Issue: 2, pp.105-124.
78. Shubhabrata B., 2016, G-Auto Business Model: Diversifying and Sustaining Under Duress, in *“Asian Case Research Journal”*, Vol. 20, Issue: 2, pp.373-399.
79. Snihur Y., 2016, Developing Optimal Distinctiveness: Organizational Identity Processes in New Ventures Engaged in Business Model Innovation, in *“Entrepreneurship and Regional Development”*, Vol. 28, Issues: 3-4, pp.259-285.
80. Spieth P., Schneckenberg D., Matzler K., 2016, Exploring the Linkage Between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm, in *“R&D Management”*, Vol. 46, Issue: 3, pp.403-413.

81. Taran Y, Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F., 2016, Business Model Configurations: A Five-V Framework to Map out Potential Innovation Routes, in *“European Journal of Innovation Management”*, Vol. 19, Issue: 4, pp.492-527.
82. Teixeira L.D.C.M., Lopes H.E.G., 2016, Application of Business Model Canvas to the Business Model of the Bank Do Brasil and Caixa Economica Federal, in *“Revista Gestao & Tecnologia-Journal of Management and Technology”*, Vol. 16, Issue: 2, pp.73-99.
83. Toro-Jarrín M.A., Ponce-Jaramillo I.E., Güemes-Castorena D., 2016, Methodology for the of Building Process Integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap, in *“Technological Forecasting & Social Change”*, Vol. 110, Issue: C, pp.213-225.
84. Velu C., 2016, Evolutionary or Revolutionary Business Model Innovation Through Coopetition? The Role of Dominance in Network Markets, in *“Industrial Marketing Management”*, Vol. 53, pp.124-135.
85. Velu C., Jacob A., 2016, Business Model Innovation and Owner-Managers: The Moderating Role of Competition, in *“R&D Management”*, Vol. 46, Issue: 3, pp.451–463.
86. Visnjic I., Wiengarten F., Neely A., 2016, Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and their Impact on Performance, in *“Journal of Product Innovation Management”*, Vol. 33, Issue: 1, pp.36-52.
87. Wells P., 2016, Economies of Scale Versus Small is Beautiful: A Business Model Approach Based on Architecture, Principles and Components in the Beer Industry, in *“Organization & Environment”*, Vol. 29, Issue: 1, pp.36-52.
88. Yue Z., Shukuan Z., Xiaobo X., 2016, Business Model Innovation: An Integrated Approach Based on Elements and Functions, in *“Information Technology & Management”*, Vol. 17, Issue: 3, pp.303–310.
89. Yun J.J., Yang J., Park K., 2016, Open Innovation to Business Model: New Perspective to Connect Between Technology and Market, in *“Science Technology and Society”*, Vol. 21, Issue: 3, pp.324-348.
90. Zeng M.A., Dennstedt B., Koller H., 2016, Democratizing Journalism - How User-Generated Content and User Communities Affect Publishers' Business Model, in *“Creativity and Inoovation Management”*, Vol. 25, Issue: 4, pp.536–551.
91. Adrodegari F., Saccani N., 2017, Business Models for the Service Transformation of Industrial Firms, in *“Service Industries Journal”*, Vol. 37, Issue: 1, pp.57-83.
92. Agrawal V.V., Bellos I., 2017, The Potential of Servicizing as a Green Business Model, in *“Management Science”*, Vol. 63, Issue: 5, pp.1545-1562.
93. Al Humaidan S., Sabatier V., 2017, Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity: The Mediating Role of Technology in Business Model Evolution, in *“Journal of Organizational Change Management”*, Vol. 30, Issue: 1, pp.106-120.
94. Arbussa A., Bikfalvi A., Marques P., 2017, Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an SME, in *“Management Decision”*, Vol. 55, Issue: 2, pp.271-293.
95. Arnold C., Kiel D., Voigt K.I., 2017, How the Industrial Internet of Things Changes Business Models in Different Manufacturing Industries, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 20, Issue: 8, pp.1-25.
96. Bankvall L., Dubois A., Lind F., 2017, Conceptualizing Business Models in Industrial Networks, in *“Industrial Marketing Management”*, Vol. 60, pp.196-203.
97. Battistella C., De Toni A.F., De Zan G., Pessot E., 2017, Cultivating Business Model Agility Through Focused Capabilities: A Multiple Case Study, in *“Journal of Business Research”*, Vol. 73, pp.65-82.
98. Bellos I., Ferguson M., Toktay L.B., 2017, The Car Sharing Economy: Interaction of Business Model Choice and Product Line Design, in *“M&Som-Manufacturing & Service Operations Management”*, Vol. 19, Issue: 2, pp.185-201.

99. Bonakdar A., Frankenberger K., Bader M.A., Gassmann O., 2017, Capturing Value from Business Models: The Role of Formal and Informal Protection Strategies, in *“International Journal of Technology Management”*, Vol. 73, Issue: 4, pp.151-175.
100. Breuer H., Luedeke-Freund F., 2017, Values-Based Network and Business Model Innovation, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 21, Issue: 3, pp.1-35.
101. Capgemini Consulting, 2017, Business Model Innovation: Innovate or Die, in *“Strategy and Transformation Consulting”*, pp.1-24.
102. Chen H.M., Schütz R., Kazman R., Matthes F., 2017, How Lufthansa Capitalized on Big Data for Business Model Renovation, in *“MIS Quarterly Executive”*, Vol. 16, Issue: 1, pp.19-35.
103. Clauss T., 2017, Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance, in *“R&D Management”*, Vol. 47, Issue: 3, pp.385–403.
104. Comberg C., Velamuri V.K., 2017, The Introduction of a Competing Business Model: The Case of eBay, in *“International Journal of Technology Management”*, Vol. 73, Issues: 1-3, pp.39-64.
105. Cosenz F., 2017, Supporting Start-Up Business Model Design Through System Dynamics Modelling, in *“Management Decision”*, Vol. 55, Issue: 1, pp.57-80.
106. Daly P., 2017, Business Apprenticeship: A Viable Business Model in Management Education, in *“Journal of Management Development”*, Vol. 36, Issue: 6, pp.734-742.
107. Dilger M.G., Konter M., Voigt K.I., 2017, Introducing A Co-Operative-Specific Business Model: The Poles of Profit and Community and their Impact on Organizational Models of Energy Co-Operatives, in *“Journal of Co-Operative Organization and Management”*, Vol. 5, Issue: 1, pp.28-38.
108. Dopfer M., Fallahi S., Kirchberger M., Gassmann O., 2017, Adapt and Strive: How Ventures under Resource Constraints Create Value Through Business Model Adaptation, in *“Creativity and Innovation Management”*, Vol. 26, Issue: 3, pp.233-246.
109. Ebel P.A., Bretschneider U., Leimeister J.M., 2017, Can the Crowd Do the Job? Exploring the Effects of Integrating Customers into a Company's Business Model Innovation, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 20, Issue: 7, pp.39.
110. Elia G., Lerro A., Passiante G., Schiuma G., 2017, An Intellectual Capital Perspective for Business Model Innovation in Technology-Intensive Industries: Empirical Evidences from Italian Spin-Offs, in *“Knowledge Management Research & Practice”*, Vol. 15, Issue: 2, pp.155–168.
111. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlow C.Y., 2017, Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models, in *“Business Strategy and the Environment”*, Vol. 26, Issue: 5, pp.597-608.
112. Foss N.J., Saebi T., 2017, Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, in *“Journal of Management”*, Vol. 43, Issue: 1, pp.200-227.
113. Frehe V., Mehmman J., Teuteberg F., 2017, Understanding and Assessing Crowd Logistics Business Models - Using Everyday People for Last Mile Delivery, in *“Journal of Business & Industrial Marketing”*, Vol. 32, Issue: 1, pp.75-97.
114. Gebauer H., Haldimann M., Saul C.J., 2017, Business Model Innovations for Overcoming Barriers in the Base-Of-The-Pyramid Market, in *“Industry and Innovation”*, Vol. 24, Issue: 5, pp.543-568.
115. Goyal S., McCord M., Kapoor A., 2017, Transforming Business Models in Fast-Emerging Markets-Lessons from India, in *“Thunderbird International Business Review”*, Vol. 59, Issue: 1, pp.23–32.
116. Gregorio D., 2017, Place-Based Business Models for Resilient Local Economies Cases from Italian Slow Food, Agritourism and the Albergo Diffuso, in *“Journal of Enterprising Communities-People and Places of Global Economy”*, Vol. 11, Issue: 1, pp.113-128.
117. Guercini S., Milanese M., 2017, Extreme Luxury Fashion: Business Model and Internationalization Process, in *“International Marketing Review”*, Vol. 34, Issue: 3, pp.403-424.

118. Guo H., Tang J., Su Z., Katz J.A., 2017, Opportunity Recognition and SME Performance: The Mediating Effect of Business Model Innovation, in *"R&D Management"*, Vol. 47, Issue: 3, pp.431–442.
119. Inigo E.A., Albareda L., Ritala P., 2017, Business Model Innovation for Sustainability: Exploring Evolutionary and Radical Approaches Through Dynamic Capabilities, in *"Industry and Innovation"*, Vol. 24, Issue: 5, pp.515-542.
120. Jovanovic T., Arnold C., Voigt K.I., 2017, Cooperative Banks in Need of Transition: The influence of Basel III on the Business Model of German Cooperative Credit Institutions, in *"Journal of Co-Operative Organization and Management"*, Vol. 5, Issue: 1, pp.39-47.
121. Jupe R., Funnell W., 2017, "A Highly Successful Model"? The Rail Franchising Business in Britain, in *"Business History"*, Vol. 59, Issue: 6, pp.844-876.
122. Keikha F., Sargolzaei E., 2017, Designing Two-dimensional Electronic Business-to-Consumer Models' Map by Fuzzy Delphi Panel, in *"Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research"*, Vol. 12, Issue: 2, pp.21-36.
123. Kompalla A., Geldmacher W., Just V., Lange S., 2017, Tailored Automotive Business Strategies in the Context of Digitalization and Service-Oriented Models, in *"Quality-Access to Success"*, Vol. 18, Issue: 156, pp.77-84.
124. Kraus S., Brem A., Niemand T., Schuessler F., Schuessler M., 2017, Innovative Born Globals: Investigating the Influence of their Business Models on International Performance, in *"International Journal of Innovation Management"*, Vol. 21, Issue: 1, pp.54.
125. Laudien S.M., Daxboeck B., 2017, Business Model Innovation Processes of Average Market Players: A Qualitative-Empirical Analysis, in *"R&D Management"*, Vol. 47, Issue: 3, pp.420–430.
126. Linder M., Williander M., 2017, Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties, in *"Business Strategy and the Environment"*, Vol. 26, Issue: 2, pp.182–196.
127. Lynch P., Power J., Hickey R., Messervey T., 2017, Business Model Strategies: Flexibility Trade in Low Voltage Distribution Networks, in *"Entrepreneurship and Sustainability Issues"*, Vol. 4, Issue 3, pp.380-391.
128. Maniora J., 2017, Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis, in *"Journal of Business Ethics"*, Vol. 140, Issue: 4, pp.755–786.
129. Mansour D., Barandas H., 2017, High-Tech Entrepreneurial Content Marketing for Business Model Innovation: A Conceptual Framework, in *"Journal of Research in Interactive Marketing"*, Vol. 11, Issue: 3, pp.296-311.
130. Mason K., Chakrabarti R., 2017, The Role of Proximity in Business Model Design: Making Business Model Work for Those at the Bottom of the Pyramid, in *"Industrial Marketing Management"*, Vol. 61, pp.67-80.
131. Massa L., Tucci C.L., Afuah A., 2017, A Critical Assessment of Business Model Research, in *"Academy of Management Annals"*, Vol. 11, Issue: 1, pp.73-104.
132. Medina-Albaladejo F.J., Menzani T., 2017, Co-Operative Wineries in Italy and Spain in the Second half of the Twentieth Century: Success or Failure of the Co-Operative Business Model?, in *"Enterprise & Society"*, Vol. 18, Issue: 1, pp.32-71.
133. Menning S., Kannothra C.G., Wissman-Webwer N.K., 2017, The Strategic Potential of Community-Based Business Models: The Case of Business Services in Africa, in *"Global Strategy Journal"*, Vol. 7, Issue: 1, pp.125-149.
134. Meyer M.W., 2017, Going Out by Going In: Business Model Innovation with Chinese Characteristics, in *"Thunderbird International Business Review"*, Vol. 59, Issue: 4, pp.473–482.
135. Molin J., Age L.J., 2017, Business Streamlining - An Integrated Model of Service Sourcing, in *"Journal of Business & Industrial Marketing"*, Vol. 32, Issue: 2, pp.194-205.
136. Mongelli L., Rullani F., 2017, Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation - The common thread of the DRUID Summer Conference 2015, in *"Industry and Innovation"*, Vol. 24, Issue: 5, pp.446-467.

137. Najmaei A., 2017, Revisiting the Modularity-Performance Nexus: Business Model Innovation as a Missing Mechanism, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 20, Issue: 7, pp.1-41.
138. Pucci T., Nosi C., Zanni L., 2017, Firm Capabilities, Business Model Design and Performance of SMEs, in *“Journal of Small Business and Enterprise Development”*, Vol. 24, Issue: 2, pp.222-241.
139. Rajakalio K., Ristimäki M., Andelin M., Junnila S., 2017, Business Model Renewal in Context of Integrated Solutions Delivery: A Network Perspective, in *“International Journal of Strategic Property Management”*, Vol. 21, Issue: 1, pp.72-86.
140. Remane G., Hanelt A., Tesch J.F., Kolbe L.M., 2017, The Business Model Pattern Database — A Tool for Systematic Business Model Innovation, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 21, Issue: 1, pp.1-61.
141. Reymen I., Berends H., Oudehand R., Stultiëns R., 2017, Decision Making for Business Model Development: A Process Study of Effectuation and Causation in New Technology-Based Ventures, in *“R&D Management”*, Vol. 47, Issue: 4, pp.595–606.
142. Romagnoli D., Garbelli M.E., 2017, Why Promoting Online in a Global Electronic Marketplace is a Successful Strategy for Small and Medium Sized Enterprises: The Alibaba Group Holding Business Model, in *“Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship”*, Vol. 5, pp.423-442.
143. Sabatier V., Medah I., Augsdorfer P., Maduekwe A., 2017, Social Business Model Design and Implementation in Developing Countries Learning from an Affordable Medicine Developed in Burkina Faso, in *“Journal of Management Development”*, Vol. 36, Issue: 1, pp.48-57.
144. Sarma S., Sun S.L., 2017, The Genesis of Fabless Business Model: Institutional Entrepreneurs in an Adaptive Ecosystem, in *“Asia Pacific Journal of Management”*, Vol. 34, Issue: 3, pp.587–617.
145. Schneckenberg D., Velamuri V.K., Comberg C., Spieth P., 2017, Business Model Innovation and Decision Making: Uncovering Mechanisms for Coping with Uncertainty, in *“R&D Management”*, Vol. 47, Issue: 3, pp.404-419.
146. Sorescu A., 2017, Data-Driven Business Model Innovation, in *“The Journal of Product Innovation Management”*, Vol. 34, Issue: 5, pp.691–696.
147. Ta’uscher K., 2017, Leveraging Collective Intelligence: How to Design and Manage Crowd-Based Business Models, in *“Business Horizons”*, Vol. 60, Issue: 2, pp.237-245.
148. Tauscher K., Abdelkafi N., 2017, Visual Tools for Business Model Innovation: Recommendations from a Cognitive Perspective, in *“Creativity and Innovation Management”*, Vol. 26, Issue: 2, pp.160–174.
149. Tesch J.F., Brillinger A.S., Bilgeri D., 2017, Internet of Things Business Model Innovation and the Stage-Gate Process: An Exploratory Analysis, in *“International Journal of Innovation Management”*, Vol. 21, Issue: 5, pp.1-19.
150. Turi A.N., Domingo-Ferrer J., Sanchez D., Osmani D., 2017, A Co-Utility Approach to the Mesh Economy: The Crowd-Based Business Model, in *“Review of Managerial Science”*, Vol. 11, Issue: 2, pp.411–442.
151. Ujwary-Gil A., 2017, The Business Model and Intellectual Capital in the Value Creation of Firms: A Literature Review, in *“Baltic Journal of Management”*, Vol. 12, Issue: 3, pp.368-386.
152. Wang D., Guo H., Liu L., 2017, One Goal, Two Paths. How Managerial Ties Impact Business Model Innovation in a Transition Economy, in *“Journal of Organizational Change Management”*, Vol. 30, Issue: 5, pp.779-796.
153. Yderfalt A., Roxenhall T., 2017, Real Estate Business Model Innovation and the Impact of Ego Network Structure, in *“Management Research Review”*, Vol. 40, Issue: 6, pp.648-670.
154. Zhu H., Zhang M.Y., Lin W., 2017, The Fit Between Business Model Innovation and Demand-Side Dynamics: Catch-Up of China's Latecomer Mobile Handset Manufacturers, in *“Innovation: Organization & Management”*, Vol. 19, Issue: 2, pp.146-166.