

**La Business Model Innovation nel settore del
caffè: analisi comparativa tra Illycaffè e
Lavazza e proposta applicativa per una PMI**

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Pierfrancesco Iuliano 289321

CANDIDATO

La Business Model Innovation nel settore del caffè: analisi comparativa tra Illycaffè e Lavazza e proposta applicativa per una PMI

<i>Introduzione</i>	4
<i>Capitolo 1 - Introduzione alla Business Model Innovation</i>	7
1.1 Evoluzione del concetto di Business Model	7
1.2 La Business Model Innovation: definizioni e framework teorici	10
1.3 Modelli esplicativi della Business Model Innovation.....	15
1.4 Fattori abilitanti e barriere alla Business Model Innovation	19
1.5 La Business Model Innovation nel settore agroalimentare ...	30
<i>Capitolo 2 - Analisi del Mercato del Caffè</i>	36
2.1 Il mercato globale del caffè: panoramica e tendenze principali	36
2.2 Focus sul mercato italiano del caffè	42
2.3 Il ruolo del Made in Italy nel settore del caffè	46
2.4 Principali attori e dinamiche competitive	49
<i>Capitolo 3: Analisi comparativa - Illy vs. Lavazza</i>	55
3.1 Presentazione delle due aziende	55
3.1.1 Storia e posizionamento di Lavazza.....	55
3.1.2 Storia e posizionamento di Illy	56
3.2 Modelli di business e innovazione	57
3.3 Investimenti in sostenibilità (governance ESG e certificazioni)	63
3.4 Valorizzazione del Made in Italy e cultura del caffè	68
3.5 Risultati dell'analisi comparativa	70
3.5.1 Metodologia dell'analisi comparativa.....	70
3.5.2 Discussione dei risultati dell'analisi comparativa.....	71
<i>Capitolo 4 - Proposta di Business Model Innovation per una PMI</i> ...	76
4.1 Lezioni apprese dall'analisi comparativa.....	76

4.2 Presentazione di Caffè Iuliano.....	77
4.2.1 Contesto territoriale e storia	77
4.2.2 Attività e core business	78
4.2.3 Prodotti e formati	79
4.2.4 Valori aziendali e approccio qualitativo.....	80
4.2.5 Struttura produttiva e organizzativa	81
4.2.6 Mercati di riferimento, clientela e canali di vendita.....	81
4.3 Applicazione del Business Model Canvas.....	84
4.4 Individuazione di strategie innovative	85
4.4.1 Innovazione di prodotto e processo.....	85
4.4.2 Partnership e canali distributivi.....	87
4.4.3 Comunicazione e valorizzazione del Made in Italy	90
4.5 Potenziali resistenze al cambiamento e soluzioni.....	93
4.5.1 Resistenze interne.....	93
4.5.2 Sfide ed ostacoli esterni	95
<i>Conclusion</i>	98
<i>Bibliografia</i>.....	100

Introduzione

Il settore del caffè riveste un ruolo di grande rilievo sia a livello globale sia per l'economia italiana. Su scala mondiale, il mercato del caffè torrefatto è stimato in circa 120 miliardi di dollari e corrisponde a un consumo superiore a 3,1 miliardi di tazzine al giorno, con una proiezione di crescita fino a circa 3,8 miliardi entro il 2030. In Italia, dove il caffè costituisce un elemento identitario della cultura quotidiana, i consumi annui raggiungono circa 327 milioni di chilogrammi (pari a 5,5 kg pro capite), mentre il mercato interno è valutato in 5,2 miliardi di euro nel 2025, con stime che supereranno i 6 miliardi entro il 2030. Nonostante una fase recente di stagnazione dei volumi, anche a causa della pandemia di COVID-19, il comparto ha visto emergere tendenze innovative che ne hanno sostenuto la redditività. Tra queste, il segmento del caffè porzionato (cialde e capsule) ha conosciuto un'espansione significativa, arrivando a rappresentare oltre il 16% delle vendite nella grande distribuzione e garantendo margini fino al 60%, fungendo da leva strategica per compensare l'aumento dei costi produttivi. Parallelamente, l'internazionalizzazione ha acquisito un ruolo chiave: l'Italia esporta caffè torrefatto per circa 2,3 miliardi di euro l'anno e annovera due imprese tra i primi dieci produttori mondiali del settore.

Questi dati di contesto evidenziano come il comparto sia al contempo maturo e altamente competitivo, rendendo cruciale la capacità delle aziende di innovare i propri modelli di business per rimanere al passo con un ambiente in continua evoluzione. In questo scenario spiccano due aziende italiane centenarie, Lavazza e Illycaffè, che rappresentano casi emblematici di eccellenza imprenditoriale. La torinese Lavazza, fondata nel 1895, è oggi leader di mercato in Italia e uno dei principali player globali, con una presenza commerciale in oltre 90 Paesi e ricavi che hanno superato i 3 miliardi di euro nel 2023. La triestina Illycaffè, nata nel 1933, ha invece consolidato una posizione di leadership nella fascia premium, offrendo un'unica miscela 100% Arabica di alta qualità: pur con dimensioni più contenute (595 milioni di euro di ricavi nel 2023), esporta oltre la metà della produzione e raggiunge più di 140 Paesi.

Entrambe le imprese condividono una forte vocazione all'innovazione, che ne ha contraddistinto la storia e i rispettivi modelli di business sin dalle origini. Luigi Lavazza introdusse per primo il concetto di miscela di caffè, combinando origini differenti per ottenere un gusto armonico; Francesco Illy fu invece pioniere nel confezionamento pressurizzato e

inventore della “illetta”, prototipo delle moderne macchine espresso. Negli anni Cinquanta entrambe le aziende contribuirono alla transizione dal caffè sfuso al confezionato sottovuoto, disponibile su larga scala e capace di preservare la qualità del prodotto. Più recentemente, hanno sviluppato catene di caffetterie a marchio proprio, creato centri di formazione (Training Center Lavazza e Università del Caffè di Illy) e integrato la sostenibilità lungo l’intera filiera. Tali traiettorie mostrano come anche un settore tradizionale come quello del caffè richieda la capacità di ripensare la logica di creazione, distribuzione e cattura del valore, ovvero il modello di business, per mantenere competitività e adattarsi ai mutamenti del mercato.

La rilevanza del tema risiede dunque nell’importanza strategica della Business Model Innovation (BMI) per le imprese del settore caffèicolo, dalle grandi multinazionali alle piccole realtà locali. L’obiettivo di questa tesi è indagare in che modo l’innovazione del modello di business possa generare vantaggi competitivi, prendendo come riferimento l’analisi comparativa di due casi di studio d’eccezione: Illycaffè e Lavazza. Lo studio intende identificare le strategie e le pratiche innovative adottate dalle due aziende, nonché i fattori comuni che ne hanno favorito il successo. Sulla base di queste evidenze, il lavoro propone un modello applicativo di BMI pensato per una piccola-media impresa (PMI) del settore, al fine di tradurre le lezioni apprese dai grandi player in indicazioni operative sostenibili e adattabili a contesti aziendali di minori dimensioni.

La tesi è articolata in quattro capitoli.

Il primo capitolo definisce il concetto di modello di business e ne ricostruisce l’evoluzione teorica, con attenzione all’emergere della Business Model Innovation nella letteratura economico-manageriale. Offre inoltre una panoramica sul settore agroalimentare, con focus sul comparto del caffè.

Il secondo capitolo analizza il mercato del caffè, dapprima a livello globale e poi con un focus sull’Italia, mettendo in luce le dinamiche competitive e il ruolo del Made in Italy.

Il terzo capitolo è dedicato ai casi di studio: vengono presentati e analizzati i modelli di business di Illycaffè e Lavazza, con attenzione alle innovazioni introdotte in termini di prodotto, processo, distribuzione e

sostenibilità. Nella parte conclusiva, i due casi sono posti a confronto per evidenziare analogie, differenze e determinanti del successo competitivo.

Infine, il quarto capitolo sviluppa la proposta applicativa rivolta a una PMI del settore. A partire dalle best practice individuate, viene elaborato un piano di BMI con linee guida progettuali, azioni strategiche e condizioni organizzative per l'implementazione.

In conclusione, attraverso l'analisi comparativa di due leader di settore e la successiva applicazione in ambito PMI, la tesi intende dimostrare come l'innovazione del modello di business possa costituire un volano di sviluppo e competitività per il mercato del caffè, fornendo al contempo spunti pratici per le imprese che aspirano a rinnovare la propria formula imprenditoriale in un contesto globale sempre più dinamico.

Capitolo 1 - Introduzione alla Business Model Innovation

1.1 Evoluzione del concetto di Business Model

Il termine business model ha acquisito una crescente rilevanza nella letteratura manageriale dagli anni Novanta, in parallelo alla diffusione di Internet e del commercio elettronico. Di fatto, il concetto era già presente dagli anni '50, ma è con la dot-com che il modello di business diventa un'unità di analisi fondamentale per descrivere come un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Numerosi autori hanno proposto definizioni differenti di *business model*, riflettendo prospettive eterogenee e l'assenza di una visione unificata.

Teece (2010) afferma che un modello di business descrive come l'impresa *“crea e distribuisce valore ai clienti, trasformando i pagamenti ricevuti in profitto”*¹. Magretta (2002), allo stesso modo, lo descrive come *“la storia che spiega come funziona l'impresa”*², rispondendo a domande chiave su chi siano i clienti, cosa valorizzano e come l'azienda genera profitti. In termini simili, Osterwalder e Pigneur (2010) affermano che il modello di business *“descrive la logica di come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”*³.

Sin dai primi studi, è emerso che il concetto di business model offre una prospettiva olistica sull'attività d'impresa, superando i tradizionali confini di analisi centrati solo su prodotto, azienda o settore. Il modello di business è stato infatti definito come una *“nuova unità di analisi”* che integra elementi eterogenei (dalla proposta di valore, alle risorse e attività chiave, fino ai rapporti con partner e clienti) in un unico schema esplicativo.

Questa visione olistica sposta l'attenzione dall'appropriazione del valore (tipica della strategia competitiva tradizionale) alla creazione del valore in senso ampio, evidenziando come le imprese combinano le proprie attività per soddisfare i bisogni dei clienti in modo sostenibile. Nel 2010, Osterwalder e Pigneur hanno contribuito a diffondere il concetto attraverso un approccio visuale semplice e condivisibile - il Business Model Canvas - articolato in nove componenti fondamentali (Tabella 1.1), dai segmenti di clientela alla struttura dei costi e dei ricavi. Questo

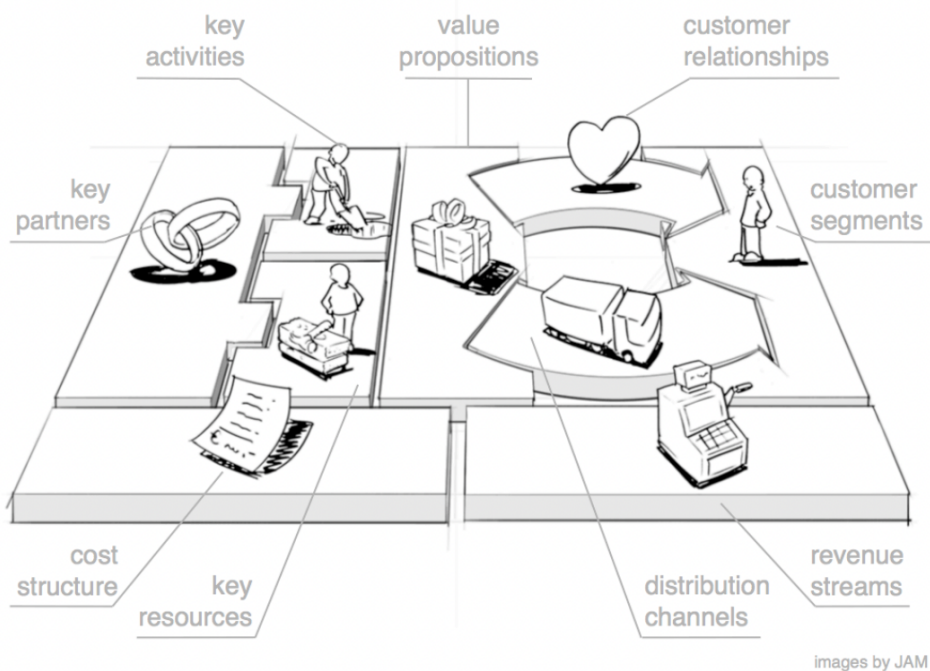
¹ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation, pp. 172–194.

² Swanson L. A. (2017). *Entrepreneurship and innovation toolkit*, pp. 39-40.

³ *ibidem*

ha reso il concetto di business model uno strumento operativo utile sia in fase di analisi che di progettazione del business.

Tabella 1.1



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Tuttavia, l'adozione diffusa non ha risolto le ambiguità teoriche di fondo: la letteratura ha infatti continuato a confrontarsi con una mancanza di chiarezza definitoria, che ha alimentato interpretazioni divergenti.

Come rilevano Bigelow e Barney (2021), esistono almeno cinque letture prevalenti del concetto: il business model può essere visto come una teoria del valore, un meccanismo operativo della strategia, una struttura di monetizzazione, una configurazione organizzativa o una sintesi sistemica⁴. Questa varietà interpretativa ha ostacolato lo sviluppo di una teoria cumulativa, dando luogo a definizioni parziali e a volte conflittuali.

Negli ultimi anni, la riflessione accademica si è orientata verso una comprensione più integrata e dinamica del concetto. In particolare, studiosi come Snihur ed Eisenhardt (2022) e Chen e Thapa (2025) hanno

⁴ Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). *What Can Strategy Learn from the Business Model Approach?* *Journal of Management Studies*, 58(2), 528–539.

proposto di concepire il business model come un sistema aperto e interconnesso di attività, in cui imprese, utenti e partner co-creano e catturano valore all'interno di ecosistemi digitali e collaborativi⁵ ⁶. Questo spostamento da una logica *firm-centrica*⁷ a una *ecosistemica* ha ampliato i confini analitici del modello, includendo relazioni di rete, complementarità tecnologiche e flussi di conoscenza tra attori.

Parallelamente, due forze hanno accelerato e ampliato la trasformazione concettuale: da un lato, l'innovazione digitale, che ha reso possibili nuovi modelli scalabili (basati su dati, piattaforme, AI); dall'altro, l'ascesa della sostenibilità, che ha introdotto la necessità di integrare obiettivi ambientali e sociali nella logica di creazione del valore. In questo scenario, il modello di business non è più semplicemente una rappresentazione statica del funzionamento aziendale, ma un elemento strategico attivo, in grado di influenzare direttamente la competitività dell'impresa.

Come sottolineano Latif e Yasin (2025), la capacità di progettare, sperimentare e adattare modelli di business flessibili e innovativi rappresenta oggi una delle competenze strategiche più rilevanti per le imprese, soprattutto in mercati digitalizzati, altamente competitivi e soggetti a continue discontinuità⁸. In un contesto in cui la tecnologia evolve rapidamente, i comportamenti dei consumatori cambiano in modo non lineare e nuovi attori possono emergere improvvisamente con modelli alternativi e dirompenti, l'agilità nel riconfigurare il proprio modello di business si rivela non solo vantaggiosa, ma essenziale.

La crescente volatilità dell'ambiente competitivo - segnata da cicli tecnologici brevi, saturazione dell'offerta, convergenze settoriali e crisi sistemiche - ha infatti ridotto l'efficacia delle strategie basate esclusivamente su vantaggi statici, come l'efficienza operativa o la leadership di costo. Al contrario, ciò che distingue le imprese resilienti e

⁵ Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). *Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept*. *Strategic Organization*, 20(4), 757–770.

⁶ Chen, X., & Thapa, D. (2025). *Clarifying the business model construct: A theory-driven integrative literature review through ecosystems and open systems perspectives*. *Review of Managerial Science*.

⁷ Il termine *firm-centrica* indica un approccio teorico o strategico incentrato sull'impresa come principale unità di analisi e decisione. In una prospettiva *firm-centrica*, l'attenzione è rivolta alle risorse, alle capacità e alle strategie interne dell'azienda, piuttosto che al contesto esterno o alle dinamiche inter-organizzative.

⁸ Latif, W. B., & Yasin, I. M. (2025). The evolution of business models: How innovation is redefining strategic success. *Pacific Journal of Business Innovation and Strategy*, 2(2), 1-4.

capaci di prosperare è la loro abilità nell'anticipare o assorbire il cambiamento attraverso l'innovazione del proprio modello di business.

In questo scenario, il business model si trasforma da semplice “struttura descrittiva” del funzionamento aziendale a vera e propria leva dinamica di sopravvivenza e crescita. Le aziende che riescono a rivedere tempestivamente le proprie logiche di creazione, distribuzione e cattura del valore - introducendo nuove *value proposition*, ridisegnando canali e partnership, oppure modificando le fonti di ricavo - sono in grado di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti, di cogliere opportunità emergenti e di mantenere una rilevanza competitiva anche in mercati altamente instabili. Ne consegue che l'innovazione del modello di business non può più essere vista come un evento straordinario o reattivo, ma deve essere incorporata nella strategia aziendale come processo continuo.

L'evoluzione teorica e pratica del concetto di business model ha condotto a una visione dinamica e progettuale, che supera l'approccio puramente descrittivo del passato. Oggi, il modello di business non è solo uno strumento per comprendere come un'impresa opera, ma rappresenta una leva fondamentale per innovare, competere e adattarsi in contesti in rapido mutamento. Partendo da queste premesse, nel paragrafo successivo si approfondisce il concetto di Business Model Innovation, inteso come il processo attraverso cui le imprese modificano intenzionalmente la propria logica operativa per rispondere a pressioni esterne, esplorare nuove opportunità o anticipare discontinuità strategiche. La BMI si configura così come una delle principali traiettorie di evoluzione del concetto stesso di business model e un potente motore di trasformazione organizzativa

1.2 La Business Model Innovation: definizioni e framework teorici

Con *Business Model Innovation* (BMI) si intende l'innovazione del modello di business, ossia l'insieme di cambiamenti attraverso cui un'azienda rinnova la logica con cui crea e cattura valore. In letteratura si trovano diverse definizioni di BMI. Una formulazione ampiamente citata la descrive come “*un'innovazione organizzativa mediante la quale le imprese esplorano nuovi modi di definire la proposta di valore e di*

creare e catturare valore per clienti, fornitori e partner”⁹. In altri termini, la BMI implica il ripensamento sistemico di almeno alcuni elementi chiave del modello di business di un’impresa. Foss e Saebi (2017) la definiscono come una serie di cambiamenti progettati, nuovi e non banali agli elementi fondamentali del modello di business dell’azienda e/o all’architettura che li collega. Questa caratteristica di “non banalità” distingue la BMI da semplici ottimizzazioni incrementali: innovare il modello di business significa introdurre configurazioni significativamente diverse da quelle preesistenti, che portano l’impresa su nuove traiettorie di creazione di valore¹⁰.

La Business Model Innovation è oggi riconosciuta come una leva cruciale di competitività. Numerosi studi evidenziano che innovare il modello di business può conferire un vantaggio competitivo durevole, contribuire al successo di impresa e migliorarne le performance. La BMI si affianca e si aggiunge alle forme tradizionali di innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa). In molti casi rappresenta una fonte complementare di innovazione, poiché introduce cambiamenti più profondi nella “logica di fondo” dell’attività aziendale rispetto alle innovazioni di prodotto o di processo.

L’adozione di un modello di abbonamento al posto della tradizionale vendita una tantum, così come il passaggio da una logica di prodotto a una di *servitization*, rappresenta forme emblematiche di Business Model Innovation in grado di trasformare profondamente le dinamiche settoriali. Questi approcci non si limitano a modificare il pricing o la delivery di un prodotto, ma implicano un cambio strutturale nella logica di creazione, erogazione e cattura del valore da parte dell’impresa.

Nel caso del modello in abbonamento, l’azienda non vende più un singolo prodotto o servizio, ma propone l’accesso continuativo a una gamma di contenuti o funzionalità in cambio di un pagamento ricorrente (mensile, annuale, ecc.). Ciò consente di generare ricavi stabili e prevedibili nel tempo, migliorare la fidelizzazione del cliente e raccogliere dati comportamentali utili per personalizzare l’offerta. Allo stesso tempo, l’azienda assume una maggiore responsabilità nel garantire

⁹ Ramdani B., Binsaif A., Boukrami E., 2019, Business Model Innovation: A Review and Research Agenda, p. 89.

¹⁰ Böttcher, T. P., Weking, J., Hein, A., Böhm, M., & Kremer, H. (2022). Pathways to digital business models: The connection of sensing and seizing in business model innovation.

un'esperienza utente coerente e continuativa, poiché il valore percepito non è più associato all'acquisto, ma all'utilizzo continuato del servizio.

Un esempio paradigmatico è rappresentato da Netflix, che ha avviato un processo di Business Model Innovation profondo e articolato. Fondata nel 1997 come servizio di noleggio di DVD per corrispondenza, l'azienda ha inizialmente innovato rispetto ai videonoleggi tradizionali offrendo un modello di abbonamento flat (dal 1999), con DVD illimitati spediti per posta senza penalità per ritardi. Tuttavia, è nel 2007 che Netflix compie un salto innovativo radicale, lanciando la propria piattaforma di streaming online, con cui ha completamente rivoluzionato il settore dell'intrattenimento audiovisivo. Il nuovo modello, basato su abbonamento mensile e accesso illimitato a un catalogo digitale, ha reso obsoleti modelli basati sul possesso (vendita/acquisto di contenuti) o sul noleggio episodico, spingendo all'uscita dal mercato attori tradizionali come Blockbuster. Inoltre, Netflix ha progressivamente integrato nel modello anche la produzione originale di contenuti, diventando non solo distributore, ma anche creatore di valore (es. "House of Cards", "Stranger Things"), rafforzando così il proprio vantaggio competitivo.

Questo caso evidenzia chiaramente come la BMI non implichi solo un cambiamento nei canali o nel pricing, ma coinvolga l'intera architettura del modello di business, ridefinendo la *value proposition*, la struttura operativa e le fonti di ricavo. L'efficacia di questo nuovo modello si fonda anche sulla capacità di sfruttare le tecnologie digitali (piattaforme cloud, analytics, recommendation engine) e sulla reingegnerizzazione del rapporto con il cliente, che da acquirente diventa utente continuo.

Un processo analogo può essere osservato nel fenomeno della servitization, ossia la trasformazione di aziende produttrici in fornitori di soluzioni integrate di prodotto-servizio. In tal senso, il valore non risiede più nel solo bene materiale, ma nell'insieme di funzioni, esperienze e risultati offerti al cliente. È il caso di Rolls-Royce, che ha convertito la vendita di motori a reazione in un modello "*Power-by-the-Hour*", in cui le compagnie aeree pagano per il tempo effettivo di utilizzo, con manutenzione inclusa. Anche in questo caso, la BMI non consiste solo nel cambiare l'offerta, ma nel riconfigurare l'intero sistema di business: dal pricing alle relazioni di lungo termine con il cliente, dalle attività interne all'organizzazione della catena del valore.

I framework teorici convergono sull'idea che la BMI comporti interventi su una o più dimensioni fondamentali del modello di business: la

proposta di valore (cosa si offre e a chi), il meccanismo di creazione e consegna del valore (come l'azienda produce e distribuisce l'offerta, con quali risorse, attività e partner) e lo schema di cattura del valore (come l'azienda genera ricavi e profitti). Una *business model innovation* può interessare una di queste dimensioni o introdurre simultaneamente innovazioni in tutte e tre. Ad esempio, l'introduzione di una piattaforma digitale può modificare sia la proposta di valore (offrendo nuovi servizi ai clienti), sia il meccanismo di creazione del valore (aggregando partner esterni nell'erogazione del servizio), sia la cattura del valore (passando a modelli di *revenue sharing* o *subscription*).

Dal punto di vista teorico, la BMI viene analizzata attraverso diverse prospettive. Una di queste è quella delle *dynamic capabilities*: secondo questa visione, la capacità di innovare il modello di business dipende dall'abilità dell'impresa nell'intercettare e sfruttare opportunità emergenti, nonché nel riconfigurare tempestivamente le proprie risorse. La BMI richiede capacità manageriali di adattamento strategico di fronte a un contesto in continuo cambiamento.¹¹

Un'altra prospettiva è quella dell'*open innovation*: l'apertura a conoscenze e partner esterni può favorire la creazione di nuove idee di business model e la loro implementazione, ampliando le risorse e competenze disponibili. Inoltre, l'imprenditorialità sottolinea come la BMI sia spesso guidata da una visione imprenditoriale, capace di identificare nuove combinazioni di mercato e tecnologia non ancora sfruttate dai modelli tradizionali.¹²

Tra i *framework* teorici proposti in letteratura per comprendere la BMI, vi è sia chi adotta una visione statica (focalizzata sul *che cosa* cambia nel modello) sia chi adotta una visione dinamica (incentrata sul *come* avviene il cambiamento). Un esempio di framework statico è il modello dei tre pilastri (proposta di valore, sistema di creazione del valore, meccanismo di cattura del valore) menzionato sopra, che funge da schema concettuale per individuare dove interviene l'innovazione¹³. Dal lato dei framework

¹¹ Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford University Press. pp. 24-43

¹² Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122404

¹³ Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.

dinamici, invece, troviamo modelli che descrivono le fasi del processo di innovazione del business model. Ad esempio, Frankenberger et al. (2013) propongono il modello delle *4I* - Initiation, Ideation, Integration, Implementation - che scompone il processo di BMI in quattro fasi chiave (inizializzazione, ideazione, integrazione, implementazione) e ne evidenzia le specifiche sfide manageriali.

La fase di *initiation* tratta il riconoscimento della necessità/opportunità di innovare il modello a causa di segnali di mercato o pressioni competitive. Durante l'*Ideation* si esplorano e generano nuove configurazioni possibili di modelli di business. Nella fase di *Integration* le nuove idee vengono combinate con le strutture esistenti e testate (spesso tramite progetti pilota o esperimenti). Infine, in *Implementation* il nuovo modello viene implementato su scala, con eventuali adeguamenti organizzativi. Questo framework mette in luce come la BMI non sia un evento istantaneo, bensì un processo articolato che richiede visione strategica, creatività, capacità di prototipazione e forte leadership per superare le inerzie interne in ciascuna fase.

Come evidenziato nella Tabella 1.2, la Business Model Innovation si presenta come un concetto ricco e multidimensionale, analizzabile da diverse angolature teoriche e operative. Tuttavia, per comprendere appieno il potenziale trasformativo della BMI, è essenziale analizzare anche le condizioni che la abilitano o, al contrario, la ostacolano. Il paragrafo seguente si concentra proprio su questi fattori abilitanti e barriere, offrendo una chiave interpretativa utile per comprendere quando, come e perché le imprese riescono - o falliscono - nell'innovazione del proprio modello di business.

Tabella 1.2

Framework	Focus analitico	Descrizione sintetica del contributo
Modello dei tre pilastri	Struttura del business model (che cosa cambia)	Il framework analizza il business model come combinazione di tre dimensioni chiave: offerta, architettura di creazione del valore, e meccanismo di cattura del valore.
Modello delle 4I	Processo di cambiamento del modello (come avviene)	La BMI è vista come un processo articolato in quattro fasi: Initiation, Ideation, Integration e Implementation, che guidano l'innovazione del modello.
Dynamic Capabilities	Capacità di adattamento e riconfigurazione interna	Le capacità dinamiche permettono all'impresa di percepire cambiamenti, cogliere opportunità e riconfigurare risorse e attività per innovare il modello di business.
Open Innovation	Accesso e integrazione di conoscenze esterne	Il modello enfatizza la permeabilità dei confini aziendali, valorizzando l'uso di conoscenze e risorse esterne per sostenere l'innovazione del modello di business.

1.3 Modelli esplicativi della Business Model Innovation

La letteratura ha sviluppato diversi modelli esplicativi per interpretare le modalità con cui avviene l'innovazione dei modelli di business. Un primo filone di studi distingue due approcci fondamentali: da un lato un approccio evolutivo, dall'altro un approccio rivoluzionario.

Nel modello evolutivo, l'impresa innova il proprio business model attraverso un processo graduale di adattamento e di revisione continua, portando una serie di cambiamenti incrementali negli elementi del modello esistente, con la finalità di mantenerlo *dinamicamente coerente* nel tempo¹⁴. Questa visione, sostenuta da Demil & Lecocq (2010), implica che il modello di business possa evolvere attraverso miglioramenti continui, estensioni o riposizionamenti parziali, senza uno stravolgimento completo della logica d'insieme.

Dall'altro lato, vi è l'approccio rivoluzionario, secondo cui la vera *business model innovation* avviene tramite un cambiamento radicale,

¹⁴ Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency, 227–246.

ovvero la sostituzione completa del vecchio modello di business con uno completamente nuovo. Questo punto di vista - spesso emerso dagli studi più orientati alla pratica aziendale (Chesbrough, 2010¹⁵; Bock et al., 2012¹⁶) - suggerisce che in certi casi le aziende debbano abbandonare il vecchio modello e adottarne uno totalmente differente per cogliere nuove opportunità o fronteggiare minacce. Un esempio classico è il passaggio di IBM dagli anni '90 in poi: da un modello basato prevalentemente sulla vendita di hardware ad un modello imperniato su servizi e soluzioni integrate. Questa trasformazione non fu un aggiustamento incrementale, bensì una riconfigurazione radicale del modo in cui IBM creava e catturava valore, indicativa di un processo rivoluzionario di BMI.

Queste due prospettive (evolutiva vs. rivoluzionaria) coesistono e non si escludono a vicenda. Alcune innovazioni di business model possono iniziare in forma incrementale e culminare in esiti rivoluzionari, oppure un cambiamento radicale può essere seguito da continui ritocchi evolutivi per perfezionare il nuovo modello. La presenza in letteratura di approcci esplicativi differenti è indice della frammentazione teorica originata dalle diverse discipline da cui provengono gli studi sulla BMI. Infatti, ricercatori di strategia, imprenditorialità, organizzazione, marketing e sistemi informativi hanno tutti esaminato la *business model innovation* con le proprie lenti teoriche, evidenziandone ora gli aspetti cognitivi e di leadership, ora quelli tecnologici, ora quelli relativi alle dinamiche competitive di settore. Ciò ha prodotto una varietà di modelli esplicativi: alcuni focalizzati sui *meccanismi interni* all'impresa (ad es. l'apprendimento organizzativo continuo per le modifiche incrementali), altri sui *fattori esterni* (ad es. l'introduzione di una tecnologia disruptive che richiede un salto di modello di business), altri ancora sulle *intenzioni strategiche* del management (scegliere deliberatamente di cambiare modello per differenziarsi dai concorrenti)¹⁷.

Un aspetto chiave emerso di recente è la distinzione tra l'analisi della BMI come contenuto e come processo. In passato l'attenzione si è concentrata principalmente su cosa costituisce un'innovazione di modello di business in termini di configurazione (nuove offerte, nuove modalità di distribuzione, nuovi schemi di revenue, ecc.). Più di recente, tuttavia, gli studiosi hanno posto l'accento sul processo attraverso cui

¹⁵ Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers, 354–363.

¹⁶ Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation, 279–305.

¹⁷ Ramdani, B., Binsarif, A., & Boukrami, E. (2019), *Business model innovation: a review and research agenda*, New England Journal of Entrepreneurship.

un'azienda giunge a innovare il proprio modello¹⁸. Questo shift concettuale implica l'adozione di modelli esplicativi che descrivono le fasi, le attività e i meccanismi di apprendimento coinvolti nel cambiamento del modello di business. Ad esempio, alcuni autori propongono modelli di apprendimento evolutivo: l'impresa sperimenta vari prototipi di modelli in parallelo o in serie, imparando gradualmente quale funziona (concetto di *trial-and-error learning*¹⁹ applicato ai business model). Altri introducono concetti come i portafogli di business model (gestire più modelli di business contemporaneamente nell'ambito della stessa azienda) e studiano le dinamiche competitive e di apprendimento tra modelli vecchi e nuovi²⁰.

Un altro contributo esplicativo importante è quello di Amit e Zott (2012), che identificano tre leve attraverso cui innovare un business model: contenuto (aggiungere nuove attività o componenti di business), struttura (riprogettare la connessione e la sequenza delle attività) e governance (modificare chi esegue determinate attività, ad es. esternalizzandole a partner)²¹. Questo modello spiega come un'impresa possa intervenire sul proprio sistema di attività per innovarlo. Ad esempio, un'azienda manifatturiera potrebbe innovare la struttura passando da una filiera tradizionale a una piattaforma multi-lato che collega direttamente produttori e consumatori, oppure innovare la governance trasformando clienti e fornitori in *partner* attivi (come avviene nei modelli di co-creazione del valore). Tali scelte di contenuto/struttura/governance permettono di spiegare le differenze tra vari tipi di BMI osservati nella pratica.

Nel complesso, i modelli esplicativi della BMI forniscono chiavi di lettura complementari: alcuni spiegano *quando/perché* avviene (evoluzione graduale vs rivoluzione necessaria), altri *dove* avviene (quali componenti del modello cambiano), altri *come* avviene (percorsi e

¹⁸ Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: A review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), pp. 1089–1121.

¹⁹ *Il metodo trial-and-error (letteralmente "per tentativi ed errori") è un approccio empirico all'apprendimento e alla risoluzione dei problemi, basato sulla sperimentazione iterativa di soluzioni alternative, accettando l'errore come parte del processo. In ambito manageriale e innovativo, consente alle imprese di testare configurazioni di business model, strategie o prodotti in condizioni di incertezza, adattandosi progressivamente sulla base dei risultati osservati.*

²⁰ Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business Model Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*, 60(8), pp. 1–14.

²¹ Amit & Zott, (2012), Creating value through business model innovation.

processi di cambiamento). Questa pluralità riflette la natura multidimensionale della business model innovation e la sua rilevanza a diversi livelli di analisi (dal micro - cognitive frames del management - al macro - pressioni dell'ecosistema). Di seguito si presenta la tabella 1.3, che riassume i documenti menzionati nel capitolo.

Tabella 1.3

Approccio	Focus analitico	Descrizione sintetica del contributo
Evolutivo	Cambiamento incrementale e adattivo	L'impresa modifica progressivamente il modello per mantenerlo coerente con l'ambiente; si enfatizza l'apprendimento continuo.
Rivoluzionario	Sostituzione radicale del modello esistente	La BMI è un cambiamento discontinuo, necessario per rispondere a minacce o opportunità strategiche rilevanti.
Contenuto vs. Processo	Da <i>cosa</i> cambia nel modello a <i>come</i> avviene il cambiamento	Si passa dall'analisi delle componenti modificate del business model allo studio dei percorsi, fasi e meccanismi di innovazione.
Apprendimento sperimentale	Trial-and-error; prototipazione e validazione iterativa	L'impresa testa più configurazioni di modello e apprende da successi e fallimenti progressivi (logica sperimentale).
Business Model Portfolio	Gestione simultanea di modelli multipli	Alcune imprese adottano più business model in parallelo per rispondere a segmenti diversi o transizioni strategiche.
Modello delle tre leve	Interventi su contenuto, struttura e governance del sistema di attività	L'innovazione può avvenire tramite l'aggiunta di attività, la loro riconfigurazione o la modifica dei soggetti che le svolgono.
Prospettiva multidisciplinare	Influenze da strategia, tecnologia, organizzazione, marketing	L'eterogeneità dei contributi genera modelli che combinano visioni interne ed esterne, cognitive e ambientali.

Nei prossimi paragrafi considereremo anche i fattori che facilitano o inibiscono l'innovazione del modello di business, e successivamente ci focalizzeremo nello specifico sul settore agroalimentare per vedere come tali concetti si applicano in un ambito industriale concreto.

1.4 Fattori abilitanti e barriere alla Business Model Innovation

Implementare con successo un'innovazione del BMI è un processo complesso, influenzato da numerosi fattori interni ed esterni all'organizzazione. La letteratura ha identificato sia fattori abilitanti (*driver* o facilitatori) che barriere che possono ostacolarla o rallentarla. Di seguito esponiamo i principali *enabler* interni ed esterni, quindi le barriere più comuni, per poi discutere come le imprese possano gestire questi elementi (con cenni alle differenze tra PMI e grandi aziende).

Tra gli *enabler* interni spicca innanzitutto la leadership strategica aperta al cambiamento. La visione chiara e il forte supporto del top management sono spesso citati come condizioni necessarie per intraprendere cambiamenti radicali nel modello di business²². Una dirigenza disposta a sfidare lo status quo e persino a *cannibalizzare*²³ prodotti o pratiche esistenti in favore di nuovi modelli rappresenta un atteggiamento chiave per favorire la BMI. In pratica, i vertici aziendali devono dare l'esempio nell'abbracciare il cambiamento, mettendo in discussione convinzioni consolidate e profit stream attuali se necessario, invece di limitarsi a piccoli aggiustamenti incrementali. A tal proposito, studi recenti evidenziano che leadership organizzativa, visione condivisa, strutture e processi di cambiamento adeguati, incentivi all'innovazione e allocazione di risorse sono tutti elementi che possono contribuire significativamente al successo della BMI²⁴. In sintesi, una mentalità

²² Bocken, N., & Geradts, T. H. J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.

²³ *Nel contesto strategico, "cannibalizzare" indica l'introduzione da parte di un'azienda di un nuovo prodotto, servizio o modello di business che sottrae quote di mercato a un'offerta già esistente della stessa impresa. Sebbene possa generare perdite a breve termine su prodotti consolidati, questa scelta può essere necessaria per anticipare i concorrenti, innovare l'offerta o adattarsi a nuove preferenze del mercato. È un comportamento tipico nelle strategie di innovazione disruptive.*

²⁴ *ibidem*

orientata all'innovazione nei leader aziendali è un potente abilitatore interno.

Collegata alla leadership è la cultura organizzativa flessibile e aperta all'innovazione. Un ambiente aziendale che incoraggia la sperimentazione, l'apprendimento continuo e che tollera l'errore come parte del processo creativo rende i dipendenti più propensi ad accettare nuove idee e nuovi ruoli. Valori culturali favorevoli - come un'alta tolleranza al rischio, la collaborazione e la curiosità organizzativa - possono rafforzare o indebolire le capacità dell'impresa di innovare il proprio modello di business. Ad esempio, studi sull'organizational design indicano che aspetti come i valori condivisi, i sistemi di incentivi e le strutture interne possono rinforzare oppure ostacolare le capacità dinamiche di innovazione, a seconda di come sono configurati. Una cultura "agile" e orientata al cambiamento funge dunque da fertilizzante per la BMI, mentre una cultura rigida la frena²⁵.

Un ulteriore fattore abilitante interno risiede nelle risorse e competenze chiave di cui l'organizzazione dispone. Competenze digitali avanzate, dati approfonditi sui clienti, know-how tecnologico all'avanguardia, capacità di analisi dei big data, sono tutti asset che facilitano la concezione e l'implementazione di nuovi modelli di business. Ad esempio, disporre internamente di expertise nelle tecnologie emergenti (come intelligenza artificiale o IoT) e di risorse IT flessibili consente di sviluppare modelli basati su piattaforme digitali o servizi personalizzati, che altrimenti sarebbero impraticabili²⁶. In generale, l'infrastruttura di conoscenze e strumenti di un'azienda può abilitarne la BMI: se un'impresa possiede già dati e competenze su cui costruire, può più facilmente sperimentare nuove offerte di valore e nuove modalità di distribuzione. Viceversa, imprese prive di tali competenze devono acquisirle (internamente o tramite partnership) prima di poter innovare con successo il modello.

Molto importante è anche la presenza di capacità dinamiche ben sviluppate nell'organizzazione. Le capacità dinamiche sono l'abilità di percepire cambiamenti nel mercato, cogliere velocemente nuove opportunità e riconfigurare di conseguenza le risorse e i processi interni. Aziende dotate di forti capacità di *sensing* (intercettare trend emergenti)

²⁵ *ibidem*

²⁶ Eichler, K., Meyer, D., & Meyer, R. (2025). Barriers to Business Model Innovation: Insights from SMEs in Switzerland. In *Business Model Innovation in Practice*, Springer, pp. 153–187

e *seizing* (agire rapidamente sulle opportunità) possono anticipare i mutamenti nei bisogni dei clienti e adattare la propria offerta e struttura di modello di business prima dei concorrenti²⁷. Tali capacità conferiscono dunque un vantaggio nell'innovare i propri modelli di business, come sottolinea Teece (2018) evidenziando che saper “sentire e cogliere” prima degli altri è critico per innovare con successo il modello aziendale²⁸. Un esempio è la capacità di *market sensing*: aziende con forti sensori di mercato possono intuire per tempo nuove preferenze dei consumatori (es. una crescente domanda di sostenibilità o di servizi digitali) e ridefinire il proprio modello prima che lo facciano i concorrenti, ottenendo un vantaggio competitivo.

Infine, un enabler interno spesso trascurato ma cruciale è la rete di partner e l'ecosistema attorno all'impresa. Anche se le partnership coinvolgono attori esterni, la capacità interna di aprirsi all'esterno e collaborare fa la differenza. Collaborare attivamente con partner esterni - altre imprese, startup, centri di ricerca, università - permette infatti di combinare conoscenze complementari e co-creare soluzioni innovative che una singola impresa difficilmente svilupperebbe da sola. Molti modelli di business innovativi sono di natura *partnership-based*: ad esempio, piattaforme digitali che integrano produttori o sviluppatori indipendenti, oppure alleanze strategiche tra aziende tradizionali e nuovi entranti per offrire congiuntamente soluzioni integrate. Aprirsi a idee e competenze esterne consente di accedere a nuove risorse e insight, arricchendo il processo di BMI. In effetti, approcci di *open innovation* e co-creazione sono riconosciuti come acceleratori della business model innovation, poiché un'azienda che coinvolge partner esterni può attingere a un bacino più ampio di idee e risorse per ripensare il proprio modello²⁹. In sintesi, la capacità di rete (*network capability*) di un'organizzazione - ovvero l'abilità di formare e gestire collaborazioni esterne - rappresenta un importante fattore abilitante della BMI.

Anche diversi fattori esterni all'impresa possono fungere da driver per l'innovazione del modello di business. Uno dei driver più evidenti è l'evoluzione tecnologica. L'emergere di nuove tecnologie (digitalizzazione, Internet of Things, intelligenza artificiale, blockchain,

²⁷ Bocken, N., & Geradts, T. H. J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities.

²⁸ Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

²⁹ Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.

cloud computing, ecc.) abilita configurazioni di business prima impraticabili o economicamente insostenibili. Ad esempio, lo sviluppo del cloud e la diffusione degli smartphone hanno reso possibile il modello “app-based” di servizi come Uber o Airbnb, che sarebbe stato inattuabile senza queste infrastrutture digitali. In generale, le tecnologie digitali hanno abbattuto molte barriere di costo e di scala, consentendo scale-up rapidissimi e la possibilità di raggiungere globalmente i clienti a costi marginali bassissimi³⁰. Ciò ha incoraggiato sia incumbent che nuove imprese a ripensare i propri modelli di business introducendo servizi online, piattaforme digitali o modelli data-driven. Come nota Bashir & Verma (2017), l’avanzamento tecnologico continuo (es. AI e IoT) crea costantemente nuove opportunità ma anche nuove sfide competitive, a cui le aziende devono rispondere con approcci flessibili ed innovativi nei loro business model³¹. In sostanza, l’innovazione tecnologica agisce da catalizzatore esterno spingendo le aziende a innovare il *come* creano e catturano valore.

Un secondo driver esterno importante sono i cambiamenti nel contesto competitivo che agiscono da stimolo esterno alla BMI. L’ingresso in un settore di un concorrente con un modello di business dirompente può costringere gli incumbent a innovare a loro volta per non perdere rilevanza sul mercato. Molte aziende tradizionali si trovano ad affrontare quella che McKinsey chiama *disruptive age*, in cui modelli di business consolidati vengono improvvisamente attaccati da innovatori che aggirano i vincoli e sfruttano possibilità non viste dagli incumbent³². Ad esempio, nel settore del noleggio video e dell’intrattenimento, l’avvento di Netflix con lo streaming online è stato un cambio di paradigma tale da mettere in ginocchio i vecchi videonoleggi e le catene di rental (come Blockbuster) se queste non riuscivano a reinventarsi. In molti casi, i nuovi entranti conquistano rapidamente quote di mercato con modelli nuovi e più efficienti, e gli incumbent devono intraprendere una BMI (spesso radicale) per colmare il gap³³.

³⁰ Eichler, K., Meyer, D., & Meyer, R. (2025). Barriers to Business Model Innovation: Insights from SMEs in Switzerland. In *Business Model Innovation in Practice*, Springer, pp. 153–187

³¹ Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), pp. 7–17

³² de Jong, M., & van Dijk, M. (2015, July). Disrupting beliefs: A new approach to business model innovation. McKinsey & Company.

³³ Mao, J.-Y., Su, F., Wang, B., & Jarvenpaa, S. L. (2023). Responding in kind: How do incumbent firms swiftly deal with disruptive business model innovation? *Journal of Business Research*, 155, 113388.

Il contesto istituzionale e normativo può fungere sia da abilitatore che da barriera esterna alla BMI. Politiche governative di liberalizzazione, incentivi fiscali o normativi, programmi pubblici di supporto all'innovazione possono aprire spazi per nuovi modelli di business. Ad esempio, regolamentazioni più favorevoli all'energia rinnovabile hanno abilitato l'emergere di modelli di business incentrati sulla generazione diffusa e sui *prosumer* in campo energetico. Viceversa, regole rigide o burocrazia eccessiva possono frenare l'implementazione di certi modelli innovativi. Molte innovazioni di modello (soprattutto se dirompenti) si scontrano infatti con normative pensate per il vecchio modo di fare business: si pensi alle difficoltà normative incontrate dai primi servizi di ride-sharing nelle città, o ai limiti legali per piattaforme di home-sharing in alcune giurisdizioni. O ancora, modelli basati sulla *sharing economy* in settori regolati (trasporti, ospitalità, finanza) hanno dovuto affrontare ostacoli normativi significativi prima di potersi affermare. D'altra parte, quando il legislatore introduce nuovi obblighi (es. sulla sostenibilità ambientale o sulla trasparenza della filiera), ciò può spingere le imprese a innovare i modelli per conformarsi e magari trarne opportunità (modelli di business circolari nati in risposta a normative sui rifiuti). In conclusione, l'ambiente regolatorio e istituzionale influenza in modo ambivalente la BMI: può creare terreno fertile (con incentivi e deregulation mirate) oppure innalzare barriere all'entrata per nuovi modelli.

Accanto ai fattori abilitanti, è cruciale comprendere le barriere interne che spesso impediscono o rallentano la Business Model Innovation, soprattutto nelle aziende già consolidate. Una delle barriere più citate in letteratura è il conflitto con l'esistente, ovvero il classico "*innovator's dilemma*" descritto da Christensen³⁴. Le imprese mature hanno investimenti, risorse e sistemi costruiti attorno al loro attuale modello di business, e qualsiasi innovazione radicale che lo metta in discussione tende a incontrare resistenze interne fortissime. In altre parole, il modello di business dominante tende ad essere *difeso* dall'organizzazione perché è ciò che ha portato successo fino a quel momento, e si sviluppa un inerziale attaccamento al core business che ostacola l'adozione di modelli radicalmente nuovi³⁵. H. Chesbrough (2010) osserva che la resistenza al cambiamento all'interno delle organizzazioni è spesso la barriera più

³⁴ Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³⁵ Stoiber, K., Matzler, K. & Hautz, J. (2023), Ambidextrous structures paving the way for disruptive business models: a conceptual framework. *Rev Manag Sci*, 17, pp. 1439–1485

grande alla BMI. I dipendenti e i manager possono temere che un nuovo modello cannibalizzi prodotti esistenti o renda obsolete competenze e posizioni acquisite, generando opposizione attiva o passiva al cambiamento. Inoltre, come notato anche da Foss & Saebi (2016), l'innovazione del modello può minacciare privilegi e status quo interni, provocando reazioni difensive poiché ciascuna unità cerca di preservare il proprio ruolo³⁶. Una soluzione spesso suggerita per aggirare questo ostacolo è sviluppare i nuovi modelli in unità organizzative separate o protette, dotate di maggiore autonomia, in modo da non essere soffocate dalle logiche del core business. Tale approccio rientra nel concetto di *organizzazioni ambidestre*, dove un'azienda gestisce in parallelo *exploit* dei business attuali ed *exploration* di nuovi modelli, tramite strutture dedicate. In mancanza di ciò, l'inerzia organizzativa finirà per prevalere: le procedure, le metriche e i meccanismi di governance tarati sul vecchio modello rendono difficilissimo realizzarne uno nuovo all'interno della stessa struttura³⁷.

Legato al conflitto con l'esistente, vi è il problema delle barriere cognitive e dell'inerzia manageriale. I decisori aziendali, soprattutto in aziende di successo, possono avere difficoltà ad immaginare logiche di business completamente diverse da quella a cui sono abituati. Spesso i manager tendono a sottovalutare le potenzialità economiche di modelli innovativi perché li giudicano con i parametri tradizionali, risultando miopi di fronte a nuovi paradigmi. Ad esempio, molti dirigenti delle case discografiche inizialmente ignorarono o sminuirono il modello di distribuzione digitale della musica (download e streaming) perché erano ancorati al paradigma della vendita di supporti fisici; così facendo, persero opportunità poi colte da nuovi entranti. Tali barriere cognitive includono anche la *miopia organizzativa*, la mancanza di attenzione dedicata all'innovazione (innovazione relegata in fondo alle priorità), o una scarsa propensione al rischio intrinseca nella cultura manageriale. In altre parole, può mancare consapevolezza circa la necessità o le potenzialità della BMI: Chesbrough (2010) evidenzia che spesso vi è una mancanza di *awareness* sul concetto stesso di business model innovation e su come attuarla. Inoltre, possono prevalere schemi di pensiero consolidati e i manager non vedono il bisogno di cambiare finché è troppo tardi. Valori e atteggiamenti dirigenziali contrari al cambiamento (es. *“ha sempre funzionato così”*) portano a un blocco dei progetti di

³⁶ Foss, N., & Saebi, T. (2016). The bumpy road to business model innovation: overcoming cognitive and organizational barriers. *The European Business Review*.

³⁷ *ibidem*

BMI. Queste resistenze individuali e collettive vengono classificate come barriere comportamentali o psicologiche: in pratica, la mente dell'organizzazione rifiuta ciò che è troppo fuori dagli schemi noti. Combattere tali barriere richiede interventi sul *mindset* e sui meccanismi decisionali (per evitare di valutare le idee nuove con gli stessi KPI del business corrente)³⁸.

Altre barriere sono di natura più tangibile. Una delle più frequenti, soprattutto per imprese di piccola-media dimensione, è la carenza di risorse finanziarie da investire nell'esplorazione di nuovi modelli. Molti business model innovativi richiedono investimenti upfront significativi (sviluppo di nuove tecnologie, piattaforme, marketing per educare il cliente, ecc.) senza garantire ritorni immediati. Le imprese - in particolare le PMI - possono essere riluttanti a destinare budget importanti a iniziative il cui ROI è incerto o di lungo periodo. Questo problema è aggravato nelle PMI che non dispongono di riserve di capitale consistenti: spesso l'innovazione di business model viene accantonata perché l'azienda non può permettersi di sperimentare oltre il core business quotidiano.

Strettamente connessa alla carenza di risorse finanziarie vi è la mancanza di competenze adeguate. Se un'azienda non possiede il know-how appropriato, anche riconoscere e implementare un nuovo modello di business diventa arduo. Ad esempio, cercare di adottare un modello digitale o data-driven senza avere competenze digitali interne (data analyst, sviluppatori, ecc.) può rivelarsi impossibile. La carenza di lavoratori qualificati in nuovi ambiti è stata indicata, insieme ai costi, tra i principali ostacoli all'innovazione. Questa mancanza di competenze può riguardare sia skill tecniche (IT, data science, design di servizi) sia competenze manageriali relative alla BMI (es. capacità di progettare modelli, di gestire il cambiamento, di fare business planning innovativo). Senza il know-how necessario, l'organizzazione non sa "come fare" innovazione di modello. In alcuni casi, le imprese non hanno nemmeno *linguaggio* e strumenti concettuali per discutere di nuovi business model (aspetto evidenziato da alcuni studi che rilevano scarsa familiarità col concetto di BMI tra i manager). Questa barriera cognitivo/competenziale spesso obbliga le aziende a cercare risorse esterne (consulenti, partner

³⁸ *ibidem*

tecnologici, assunzione di talenti) per colmare il gap di competenze prima di poter procedere con la BMI³⁹.

Un altro ostacolo frequente è legato all'infrastruttura operativa e ai sistemi legacy di un'azienda. Processi interni rigidi, sistemi IT obsoleti, una struttura organizzativa pensata per il vecchio modello di business sono elementi che rendono difficile l'introduzione di nuove logiche operative, come un'azienda retail tradizionale che voglia adottare un modello di e-commerce puro potrebbe scontrarsi con sistemi gestionali non adatti, con personale formato solo per negozi fisici, con magazzini organizzati per la distribuzione ai punti vendita anziché per spedizioni dirette al consumatore. Queste rigidità strutturali fungono da freno alla BMI. La letteratura classifica tali ostacoli come barriere tecnologiche e organizzative. L'azienda può riconoscere l'opportunità di un nuovo modello, ma scopre di non avere "la macchina" adatta a eseguirlo, e re-ingegnerizzare la macchina interna richiede tempo e investimenti (ritornando ai punti precedenti). In sintesi, un'organizzazione molto ottimizzata sul presente può risultare poco flessibile nel riconfigurarsi per il futuro⁴⁰.

Non vanno dimenticate le resistenze del personale e degli stakeholder interni. Il fattore umano interno, al di là del top management, può diventare un ostacolo se non viene adeguatamente gestito. Cambiare modello di business spesso comporta cambiamenti nei ruoli, nelle responsabilità, nelle abitudini di lavoro e persino nelle relazioni con partner e clienti. I dipendenti possono temere per la propria posizione (es. una rete di vendita tradizionale vede un modello direct-to-consumer come una minaccia al proprio lavoro), oppure semplicemente trovarsi spaesati di fronte a nuove competenze da apprendere. Questa paura del cambiamento genera attriti, nonché potenziali conflitti interni tra chi sostiene l'innovazione e chi la ostacola (magari in buona fede, pensando di proteggere l'azienda da avventure rischiose). Analogamente, altri stakeholder come distributori, fornitori o persino partner di canale possono opporsi se vedono nella BMI una mossa che li penalizza. La politica interna e gli interessi costituiti possono così bloccare o rallentare l'implementazione di nuovi modelli. Innovare un modello di business significa spesso ridefinire "chi fa cosa" e "chi guadagna da cosa"

³⁹ Eichler, K., Meyer, D., & Meyer, R. (2025). Barriers to Business Model Innovation: Insights from SMEs in Switzerland. In *Business Model Innovation in Practice*, Springer, pp. 153–187

⁴⁰ *ibidem*

all'interno dell'ecosistema aziendale, toccando sensibilità personali e incentivi consolidati.

Oltre agli ostacoli interni, esistono barriere esterne che possono sfidare la riuscita di un nuovo modello di business. In primis, il mercato stesso potrebbe non essere pronto o ricettivo verso un modello innovativo. I clienti potrebbero inizialmente non comprendere o fidarsi di una nuova proposta di valore, specialmente se rompe schemi a cui sono abituati. Ad esempio, anni fa proporre un modello in abbonamento per software (Software-as-a-Service) ai clienti abituati a comprare licenze perpetue incontrava diffidenze notevoli; oppure i servizi di car sharing nelle fasi iniziali hanno dovuto vincere la ritrosia di utenti legati all'idea dell'auto di proprietà. Questa *inerzia della domanda* significa che l'azienda innovatrice deve investire tempo ed energie per educare il mercato, modificare abitudini di consumo e superare la diffidenza iniziale dei consumatori verso modalità nuove⁴¹. Finché il mercato non “capisce” e adotta, il modello di business innovativo può faticare a decollare, mettendo alla prova la resilienza finanziaria dell'impresa (che deve sostenere perdite iniziali più a lungo del previsto).

In alcuni casi, poi, fattori esterni come norme e regolamenti possono costituire una barriera formidabile. Come accennato prima, un quadro normativo sfavorevole può letteralmente impedire certi modelli (si pensi a restrizioni legali sui servizi finanziari innovativi, o vincoli assicurativi/normativi che rallentano l'introduzione di veicoli autonomi nel car sharing). Le imprese innovatrici spesso si trovano ad operare in un *vuoto normativo* o, peggio, in conflitto con leggi esistenti che non prevedevano il nuovo modello. Affrontare iter regolatori, lobbying, cause legali, ecc., diventa parte integrante della battaglia per far affermare il nuovo business model. Questa barriera esterna è di natura istituzionale e al di fuori del controllo diretto dell'azienda, se non tramite azioni collettive di settore o negoziazioni con le autorità⁴².

Le aziende che riescono ad innovare con successo il proprio modello di business sono quelle capaci sia di potenziare i *driver* interni ed esterni, sia di mitigare proattivamente le barriere lungo il percorso. In pratica,

⁴¹ Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43(2–3), 354–363.

⁴² Achmad, G. N., Yudaruddin, R., Nugroho, B. A., Fitriani, Z., Suharsono, S., Adi, A. S., Hafsari, P., & Fitriansyah, F. (2024). Government support, eco-regulation and eco-innovation adoption in SMEs: The mediating role of eco-environmental collaboration. *Journal of Innovation & Knowledge*.

significa coltivare gli *enabler* e, al contempo, mettere in atto strategie per neutralizzare o aggirare gli ostacoli identificati. La letteratura suggerisce diversi approcci in tal senso. Uno è allineare gli incentivi interni: ad esempio, modificare i sistemi di valutazione in modo che i manager e i team non siano penalizzati (in termini di carriera o bonus) se dedicano tempo a progetti innovativi rispetto al *core business*. Ciò aiuta a vincere alcune resistenze comportamentali, perché le persone vedono un vantaggio personale nel supportare la BMI invece che un rischio. Un'altra tattica efficace è la già menzionata separazione strutturale: creare unità dedicate all'innovazione (incubatori interni, spin-off controllati, team autonomi) fisicamente e organizzativamente separate dalle operazioni correnti, così che possano esplorare nuovi modelli senza le pressioni e i vincoli della struttura principale⁴³. In questo modo si protegge l'innovazione dall'"anticorpo" del core business. Allo stesso tempo, serve un forte sponsor ai vertici che faccia da scudo e da tramite: il top management deve sostenere attivamente questi team innovativi e poi facilitare l'eventuale integrazione del nuovo modello nell'azienda quando è maturo.

Le strategie per superare le barriere comprendono l'acquisizione di risorse esterne quando quelle interne sono insufficienti - ad esempio assumere esperti digitali, o acquistare startup già avviate nel nuovo modello di business desiderato (così da importare competenze e anche cultura innovativa). Questo "acquisto di competenze" può accelerare la BMI eliminando la barriera della mancanza di know-how interno. Naturalmente, va gestita con attenzione l'integrazione: spesso le startup acquisite vengono tenute separate proprio per preservarne il modello organizzativo e non soffocarle. Sul fronte della resistenza del personale, un approccio è coinvolgere attivamente i dipendenti nel processo di innovazione, comunicando chiaramente la visione e offrendo formazione per i nuovi ruoli, così che la paura dell'ignoto diminuisca. Alcune aziende allineano anche i valori e la narrazione interna per far percepire la BMI non come una minaccia ma come un'evoluzione naturale della mission aziendale.

Da notare che PMI e grandi imprese affrontano questi temi in modo diverso. Le PMI spesso faticano di più sul lato delle risorse e delle metodologie, hanno budget limitati, minor accesso a capitali esterni e meno personale specializzato da dedicare a progettualità innovative

⁴³ Stoiber, K., Matzler, K. & Hautz, J. (2023), Ambidextrous structures paving the way for disruptive business models: a conceptual framework. *Rev Manag Sci*, 17, pp. 1439–1485

strutturate. D'altro canto, le PMI talvolta godono di una maggiore flessibilità culturale e burocratica: essendo organizzazioni più snelle, possono reagire più velocemente (quando ne hanno la volontà e visione). Al contrario, le grandi aziende in genere dispongono di risorse finanziarie e competenze più ampie, e possono anche permettersi di investire in R&S e *innovation labs*. Tuttavia, soffrono maggiormente di inerzie organizzative e “success trap”⁴⁴: tendono a rimanere intrappolate nei loro successi passati, con strutture pesanti e una forte cultura dell’exploit del core business. In pratica, l’impresa grande deve combattere contro la propria complessità interna quando vuole innovare radicalmente, mentre l’impresa piccola deve combattere contro la scarsità di mezzi. Nelle PMI le barriere “intrinseche” come l’avversione al rischio o la limitata diversità di vedute nel management possono pesare molto (ad esempio se l’imprenditore è molto conservatore), ma quando decidono di agire possono farlo in modo relativamente rapido. Nelle grandi aziende, come detto, il problema è spesso il disallineamento tra il nuovo modello e la macchina esistente: ciò richiede un orizzonte di attuazione più lungo e cambiamenti gestionali profondi (ad es. passare da una struttura gerarchica a una più agile, o ridefinire processi core).

In conclusione, riconoscere e gestire proattivamente sia i fattori abilitanti che gli ostacoli è parte integrante del processo di Business Model Innovation. Le imprese devono lavorare su entrambi i fronti: *nutrire* i driver interni/esterni (leadership illuminata, cultura innovativa, capacità dinamiche, network esterno, ecc.) e *neutralizzare* le barriere (resistenze cognitive, rigidità strutturali, vincoli di risorse, ecc.) con azioni mirate. Solo così possono aumentare le possibilità di successo nell’implementare modelli di business nuovi. Come metafora, innovare il modello di business è come far decollare un aereo: serve abbastanza spinta propulsiva (enabler) ma anche rimuovere i freni e le zavorre (barriere) dalla pista di decollo. Le organizzazioni che eccellono in BMI nel lungo termine sono quindi quelle che riescono a creare un equilibrio ambidestro: da un lato sfruttano i loro punti di forza attuali, e dall’altro esplorano continuamente nuove logiche di business, gestendo con visione strategica il delicato bilanciamento tra presente e futuro. E, indipendentemente dalla taglia aziendale, è fondamentale mantenere alta l’attenzione sull’evoluzione del contesto e sul *perché* innovare il proprio modello: in un mondo di cambiamenti rapidi, la capacità di rinnovarsi nel

⁴⁴ Neil Middleton (2020), “How to Think Like an Entrepreneur and Steer Clear of the Success Trap,” *Melbourne Business School*

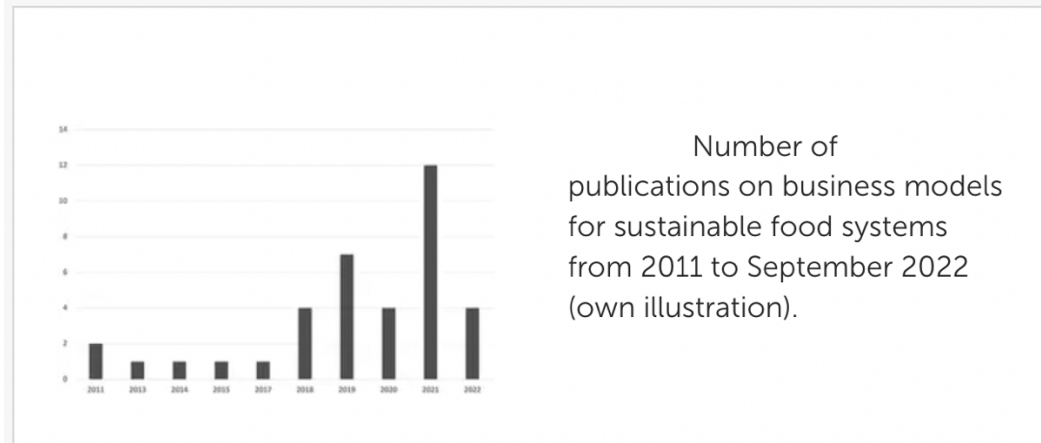
come si fa business diventa essa stessa un vantaggio competitivo di primaria importanza.

1.5 La Business Model Innovation nel settore agroalimentare

Il settore agroalimentare rappresenta un contesto particolarmente interessante per applicare i principi del BMI, in ragione delle profonde trasformazioni che lo stanno investendo negli ultimi anni. La filiera agroalimentare tradizionale - caratterizzata da lunghi intermediari tra produttori agricoli e consumatori finali, e da modelli di business spesso consolidati da decenni - è oggi soggetta a pressioni di cambiamento derivanti da più fronti: innovazioni tecnologiche (agricoltura 4.0, piattaforme digitali per la vendita diretta), evoluzione della domanda dei consumatori (maggiore attenzione a qualità, sostenibilità, km0), nuove normative (es. incentivi alla riduzione degli sprechi alimentari) e shock esogeni (es. COVID-19). Questi fattori hanno aperto spazi significativi per l'innovazione dei modelli di business lungo tutta la filiera agroalimentare, dalla produzione agricola alla distribuzione e ristorazione.

A conferma di questa crescente attenzione, la letteratura accademica sui modelli di business per sistemi alimentari sostenibili ha conosciuto un significativo incremento negli ultimi anni (Tavola 1.4), passando da poche pubblicazioni all'anno nel periodo 2011-2017 a un picco nel 2021, segno di un crescente interesse della comunità scientifica verso questi temi.

Tabella 1.4



Fonte: Donner, M., & de Vries, H. (2023)

Un elemento chiave che ha abilitato nuove forme di BMI nell'agroalimentare è la digitalizzazione. La pandemia da COVID-19, in particolare, ha accelerato l'adozione di soluzioni digitali da parte di imprese agricole, produttori alimentari e dettaglianti, per mantenere la continuità operativa di fronte alle restrizioni ed ai cambiamenti nei comportamenti di acquisto. Numerose aziende agroalimentari hanno rapidamente ridisegnato il proprio modello di business in chiave digitale durante la crisi, ad esempio adottando la vendita online, i servizi di consegna a domicilio o le piattaforme di e-commerce B2C/B2B, per preservare i ricavi e cogliere nuove opportunità di mercato⁴⁵. Nel comparto della distribuzione alimentare al dettaglio, supermercati e negozi hanno potenziato o creato ex novo canali di *e-grocery*⁴⁶ e servizi di *click-and-collect*, trasformando la tradizionale esperienza di acquisto. Allo stesso modo, molti agricoltori e piccoli produttori - che in precedenza dipendevano da intermediari o mercati fisici - hanno sperimentato modelli *direct-to-consumer* tramite piattaforme digitali o marketplace specializzati, accorciando la filiera e instaurando un contatto diretto con il consumatore finale. Un caso emblematico è la diffusione di piattaforme locali (in Italia, ad esempio, Cortilia o i mercati digitali

⁴⁵ Mancuso, I., Messeni Petruzzelli, A., & Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the COVID-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122404

⁴⁶ Con il termine *e-grocery* si fa riferimento al commercio elettronico di prodotti alimentari e beni di largo consumo, che consente ai consumatori di acquistare generi alimentari online con consegna a domicilio o ritiro in punto vendita (*click & collect*). Tra gli esempi principali rientrano piattaforme come Esselunga Online e Carrefour Drive.

promossi da Coldiretti) che consentono ai consumatori di acquistare cassette di prodotti agricoli freschi direttamente dai produttori, rivoluzionando la catena tradizionale di distribuzione e valorizzando il chilometro zero. Questa tendenza verso filiera corta digitale è una forma di BMI che coniuga elementi di innovazione tecnologica (piattaforme online) con innovazioni di valore (freschezza, trasparenza sull'origine) e di *revenue model* (abbonamenti settimanali a cassette miste, ecc.).

Un altro ambito di forte innovazione è quello legato alla sostenibilità e alla lotta agli sprechi alimentari. La crescente sensibilità sociale e normativa sul tema dello spreco ha favorito la nascita di business model innovativi nel settore food basati sul recupero di eccedenze e la loro redistribuzione. Piattaforme di *food sharing*, come LastMinuteSottoCasa o Too Good To Go, si sono affermate proponendo un modello di business in cui ristoranti, supermercati e forni possono vendere a prezzo scontato i prodotti invenduti a fine giornata, attraverso un'app che mette in contatto in tempo reale offerta e domanda last-minute⁴⁷. Questo modello, abilitato dalla tecnologia mobile, crea valore in modo nuovo: i consumatori ottengono cibo a minor costo, gli esercenti monetizzano merce altrimenti sprecata, e si genera un impatto ambientale positivo riducendo gli sprechi alimentari. In generale, l'attenzione alla sostenibilità ha indotto molte imprese agroalimentari ad adottare modelli di business *sustainability-driven*: ad esempio aziende che producono alimenti con ingredienti di recupero (*upcycled foods*), filiere circolari che trasformano gli scarti di produzione in nuovi prodotti (mangimi, fertilizzanti biologici), oppure cooperative agricole che integrano obiettivi sociali (inclusione di piccoli farmers, equa distribuzione del valore lungo la filiera) nel proprio modello economico⁴⁸. Queste innovazioni spesso combinano cambiamenti nella proposta di valore (prodotto biologico e locale con storytelling etico), nelle attività (tecniche rigenerative, agricoltura di precisione per ridurre sprechi) e nei meccanismi di ricavo (premi di prezzo per sostenibilità, incentivi pubblici, etc.), configurando veri e propri nuovi modelli di business agroalimentare.

L'adozione di tecnologie avanzate in agricoltura - note anche sotto il nome di *Agricoltura 4.0* - sta a sua volta abilitando innovazioni di

⁴⁷ Saporiti, M. (2017). L'imprenditorialità sociale: Banco Alimentare e Last Minute Sotto Casa. *MaUNIMIB*.

⁴⁸ Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., & Ulvenblad, P.-O. (2016). Business model innovation in the agri-food sector. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 7(2), 1-13

modello. Sensori IoT nei campi, droni, sistemi di analisi dati per agricoltura di precisione permettono l'emergere di modelli "*Farming-as-a-Service*", in cui i fornitori di tecnologie offrono servizi basati sui dati agli agricoltori (ottimizzazione di irrigazione, uso di fertilizzanti, previsioni di raccolto) dietro pagamento di un canone. Ciò trasforma il tradizionale modello di vendita di macchinari o input agricoli in un modello orientato ai servizi e ai risultati. Pensiamo ai modelli di business di alcuni consorzi di produttori DOP/IGP che utilizzano piattaforme blockchain per differenziarsi sul mercato, offrendo al consumatore non solo un prodotto alimentare, ma anche un corredo di informazioni verificate sulla sua storia. Dal punto di vista della *value proposition*, questo significa fornire non solo il prodotto, ma anche la sua storia tracciata, generando fiducia e disponibilità a pagare un premium price. Durante la pandemia la richiesta da parte dei consumatori di maggiore sicurezza e trasparenza alimentare è aumentata, accelerando l'adozione della blockchain: stime recenti indicano che gli investimenti globali in soluzioni blockchain nel settore agroalimentare cresceranno a doppia cifra nei prossimi anni, raggiungendo circa 1,4 miliardi di dollari entro il 2028⁴⁹. Anche in Italia aumentano le sperimentazioni di blockchain nelle filiere tradizionali, anche se permangono ancora alcune barriere (es. piccoli produttori DOP poco digitalizzati). La digitalizzazione e le tecnologie smart sono dunque *enabler* cruciali di BMI agroalimentare, ma vanno integrate con le capacità delle PMI agricole. Infatti, si evidenzia che le PMI del settore agroalimentare devono potenziare le loro capacità organizzative per poter sfruttare queste tecnologie; altrimenti, rischiano di non cogliere le opportunità della "doppia transizione" (digitale e sostenibile) appieno. In altre parole, l'innovazione tecnologica deve essere accompagnata da innovazione nel modello gestionale e di business.

Oltre ai driver, nel settore agroalimentare emergono anche barriere specifiche alla BMI. Molte imprese agricole sono di piccola dimensione e a conduzione familiare, con risorse limitate e competenze digitali spesso scarse: ciò può rendere difficoltoso investire in nuovi modelli di business o anche solo comprenderne il potenziale. Infatti, non tutti i piccoli produttori sono stati in grado di sfruttare efficacemente i canali digitali durante la pandemia, evidenziando un divario di competenze e infrastrutture. Anche la frammentazione del tessuto produttivo (migliaia di piccoli operatori) può ostacolare l'adozione diffusa di certi modelli, se

⁴⁹ E. Bonetti, C. Bartoli e A. Mattiacci (2023), La blockchain come strumento di marketing per le Indicazioni Geografiche, *Consortium, Rivista di DOP IGP*

manca il coordinamento o piattaforme condivise. Tuttavia, stanno emergendo soluzioni consortili o di rete (ad es. reti di impresa agricole) che permettono di condividere investimenti e piattaforme, superando alcune barriere di scala.

Sul fronte dei mercati, un'ulteriore sfida è far accettare i nuovi modelli ai consumatori più tradizionalisti, convincendo i segmenti di clientela ad acquistare generi alimentari online senza toccare con mano il prodotto, oppure fidarsi di sistemi automatizzati per valutare la freschezza. Questi ostacoli culturali stanno però diminuendo man mano che le nuove generazioni di consumatori - più digitalmente native - diventano la quota predominante della domanda.

L'agroalimentare sta vivendo una fase di vivace sperimentazione di modelli di business innovativi, sospinta da forze di cambiamento esterne (tecnologia, nuovi consumi, normative) e dalla necessità di resilienza a shock come il COVID-19. Le imprese che operano in questo settore sono chiamate a coniugare tradizione e innovazione: da un lato valorizzare elementi tipici (territorialità, qualità, artigianalità), dall'altro adottare nuove logiche di creazione di valore (piattaforme digitali, servizi smart, sostenibilità integrata). La letteratura mette in evidenza come le PMI agroalimentari debbano intraprendere traiettorie di innovazione del business model orientate al futuro, puntando su tecnologie emergenti e obiettivi di sostenibilità come leve duali per competere in scenari sempre più complessi⁵⁰. Si profilano all'orizzonte modelli che combinano agricoltura di precisione, economie collaborative e attenzione al benessere sociale e ambientale. Tali sono, ad esempio, le cooperative agroalimentari che utilizzano piattaforme digitali condivise per vendere collettivamente, garantendo sia efficienza economica sia equa distribuzione del reddito tra i soci; oppure imprese che integrano blockchain e certificazioni etiche per offrire ai consumatori un prodotto "trasparente", il cui premium price viene reinvestito a favore della comunità agricola di origine.

Anche nel comparto del caffè, uno dei settori più emblematici del Made in Italy agroalimentare, si osservano traiettorie simili di Business Model Innovation, con l'emergere di modelli *direct-to-consumer*, piattaforme digitali, soluzioni di *servitization* e strategie orientate alla sostenibilità e alla tracciabilità. Questo rende il settore caffè un caso paradigmatico

⁵⁰ Bruni, A., Magno, F., & Cassia, F. (2025). Future-oriented trajectories of business model innovation for agri-food SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 20(5), 190–212.

per comprendere l'evoluzione dei modelli di business nell'agroalimentare contemporaneo. Il Capitolo 2 approfondirà quindi le principali dinamiche del mercato globale e italiano del caffè, analizzando gli attori rilevanti, le sfide attuali e le opportunità strategiche per le imprese italiane del settore.

Capitolo 2 - Analisi del Mercato del Caffè

2.1 Il mercato globale del caffè: panoramica e tendenze principali

Il caffè è una delle commodity agricole più scambiate al mondo e alimenta un'industria di enorme portata, in costante evoluzione. Su scala globale la produzione di caffè ha raggiunto livelli record: per l'annata 2023/24 si stima un output intorno a 178 milioni di sacchi da 60 kg, equivalente a circa 10-11 milioni di tonnellate. I due maggiori paesi produttori - Brasile e Vietnam - da soli forniscono quasi il 50% del raccolto mondiale. Seguono, a distanza, nazioni come Colombia, Indonesia, Honduras ed altri paesi tropicali della fascia equatoriale (Tabella 2.1). L'importanza socio-economica della filiera è notevole: si calcola che circa 25 milioni di agricoltori nel mondo dipendano dal caffè, in gran parte piccoli coltivatori, il che rende cruciale promuovere la sostenibilità del settore. Dal lato della domanda, i consumi mondiali si sono attestati attorno a 170-175 milioni di sacchi annui negli ultimi anni. Il trend di lungo periodo è di crescita moderata (circa +2% annuo pre-2020), ma con fluttuazioni recenti. Dopo il calo legato alla pandemia nel 2020 e una crescita significativa (+4% circa) nel 2021/22, il consumo globale ha subito una contrazione atipica di circa -2% nel 2022/23 (fino a 173 milioni di sacchi) a causa dell'inflazione e della riduzione di scorte accumulate. Nel 2023/24 la domanda mondiale è tornata a crescere e l'International Coffee Organization (ICO) prevede un consumo intorno a 177 milioni di sacchi in linea con l'espansione demografica ed economica post-pandemica. In parallelo, l'offerta mondiale è prevista in ulteriore aumento (fino a 178 milioni di sacchi nel 2023/24), sufficiente a generare un leggero surplus produttivo dopo vari anni di deficit. Il mercato del caffè in termini di valore genera oltre 200 miliardi di dollari l'anno a livello retail, a fronte di circa 25-26 miliardi di dollari per il solo commercio all'ingrosso di caffè verde: ciò evidenzia il forte valore aggiunto creato nelle fasi di torrefazione, distribuzione e vendita finale⁵¹

⁵² ⁵³

⁵¹ International Coffee Organization. (2024). *Coffee year 2023/24: Paving the way for a sustainable future through coffee diplomacy*, International Coffee Organization.

⁵² Amrouk, E. M., Palmeri, F., & Magrini, E. (2025). *Global coffee market and recent price developments*. Food and Agriculture Organization of the United Nations

⁵³ International Coffee Organization. (2023). *Annual review 2022/2023: Stronger partnerships: Solutions to overcome regulatory and market challenges*, International Coffee Organization.

Tabella 2.1

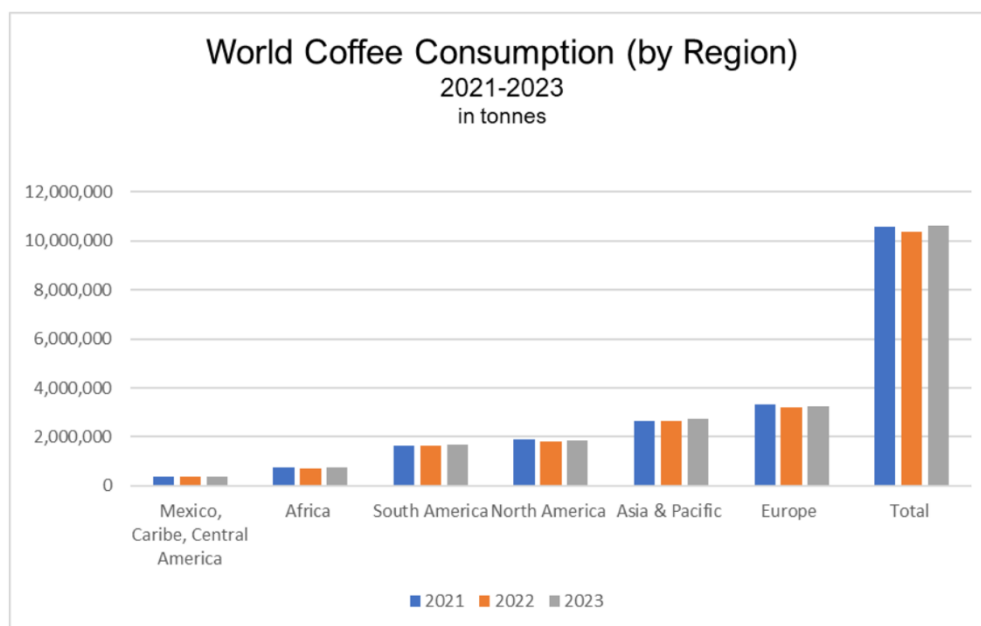
Paese	Produzione (mln sacchi, 60kg)	Quota % su totale mondiale
Brasile	66	37%
Vietnam	28	16%
Colombia	11	6%
Indonesia	9	5%
Honduras	6	3%
Totale top 5	120	67%
Resto del mondo	58	33%
Totale	178	

Fonte: ICO

A livello geografico, la domanda di caffè è fortemente concentrata nei paesi avanzati quali l'Europa e il Nord America che insieme assorbono circa la metà dei consumi globali. In particolare, l'Europa (UE inclusa) rappresenta il 31% del consumo mondiale, mentre gli Stati Uniti rimangono il maggiore importatore singolo con circa 25 milioni di sacchi annui (il 15% del totale globale). Il divario nei consumi pro-capite è marcato nei paesi tradizionalmente forti consumatori: un individuo beve mediamente 5-12 kg di caffè l'anno, con punte di eccellenza nei paesi nordici (la Finlandia supera i 12 kg pro-capite), mentre in molte economie emergenti il consumo annuo pro-capite resta sotto i 2 kg, sebbene in rapida crescita. Va notato che sta aumentando il peso dei paesi produttori anche come consumatori interni. Ad esempio: il Brasile - pur essendo primo esportatore mondiale - ha visto i consumi domestici salire a 22 milioni di sacchi nel 2023/24, avvicinandosi ai livelli degli Stati Uniti, ed incrementi significativi si registrano anche in altre nazioni produttrici come Etiopia, Vietnam o Colombia^{54 55}.

⁵⁴ Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2024). *The European market potential for roasted coffee*. Government of the Netherlands.

⁵⁵ United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. (2025). *Coffee: World markets and trade*. USDA



Source: ICO

Figura 2.2

Negli ultimi anni il settore caffeicolo ha affrontato dinamiche di mercato complesse. Dal lato dell'offerta, il 2021-2022 ha visto condizioni meteo avverse che hanno compresso la produzione, innescando un forte rialzo dei prezzi internazionali. Successivamente, il 2024 è stato segnato da un'ulteriore impennata: l'indice ICO composito ha raggiunto il livello più alto degli ultimi decenni, con prezzi medi mondiali in aumento di +38,8% rispetto al 2023. In particolare, a fine 2024 si sono registrati incrementi eccezionalmente elevati su entrambe le varietà di caffè: l'Arabica quotava circa +58% su base annua e il Robusta addirittura +70% (in termini reali). Questo ha drasticamente ridotto il tradizionale divario di prezzo tra Arabica e Robusta, fenomeno che non si osservava dalla metà degli anni '90. Le cause del boom recente dei prezzi sono riconducibili a una "tempesta perfetta" di shock e squilibri. Eventi climatici estremi hanno colpito in sequenza vari grandi produttori: siccità prolungata in Vietnam (calo stimato del -20% nella produzione 2023/24); piogge eccessive in Indonesia (raccolto -16,5% nello stesso anno); una stagione insolitamente secca e calda in Brasile ha ridimensionato le aspettative sul raccolto 2023/24. Tali fattori, uniti all'aumento dei costi di trasporto e ad episodi speculativi, hanno ridotto l'offerta disponibile e alimentato una forte volatilità. Verso la fine del 2024, le quotazioni internazionali hanno raggiunto valori massimi storici (fino a oltre 7.000 \$/ton per l'Arabica e 5.000 \$/ton per il Robusta), con inevitabili ripercussioni anche sui prezzi al dettaglio. A dicembre 2024 il caffè nei

supermercati costava in media il +6% rispetto a fine 2023 negli USA e circa +4% nell'UE. Si tratta di aumenti significativi considerando la natura relativamente rigida (inelastica) sia della domanda sia dell'offerta di caffè nel breve periodo. In prospettiva, i prezzi potrebbero rimanere volatili, poiché nuovi shock climatici o logistici rischiano di creare ulteriori squilibri in un mercato globale sempre più interconnesso^{56 57}.

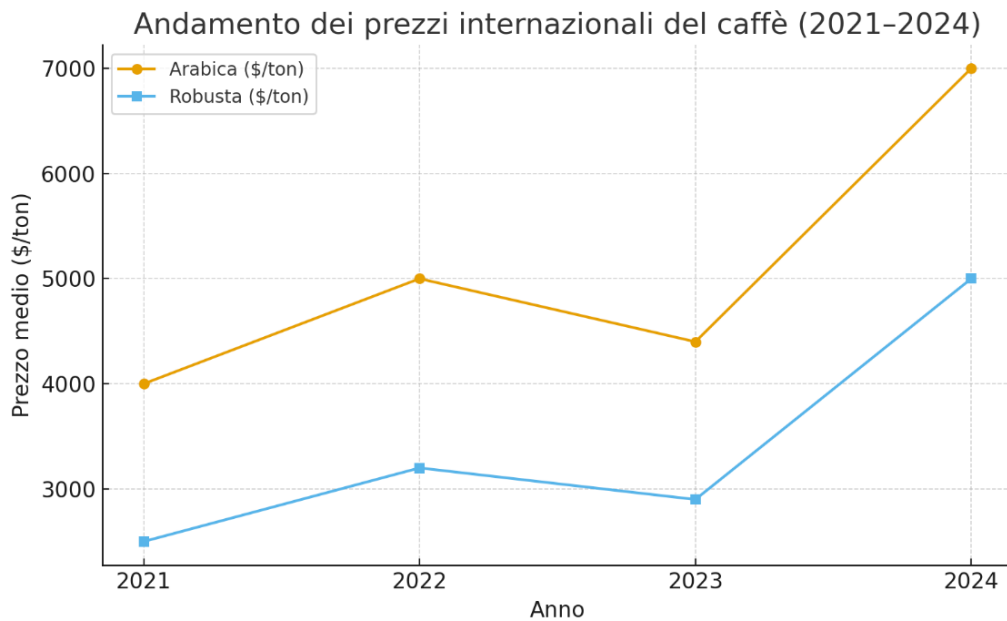


Figura 2.3

L'Unione Europea si conferma il principale mercato regionale per il caffè, sia in termini di consumo sia di commercio. Nel 2023 i Paesi UE hanno importato complessivamente 2,7 milioni di tonnellate di caffè verde (circa 45 milioni di sacchi) dai paesi extra-UE, per un valore di 10,6 miliardi di euro. I volumi risultano stabili rispetto a dieci anni prima (2013) a conferma di una domanda ormai matura ma resiliente. Il valore invece è aumentato (era 7,3 miliardi di € nel 2013) grazie al rialzo dei prezzi e al maggior peso di prodotti di fascia alta. Come mostrato nella Figura 2.4, la maggior parte delle importazioni UE proviene dal Brasile (921 mila tonnellate, 34% del totale) e dal Vietnam (24%), seguiti da Uganda, Honduras, India, Colombia e Perù⁵⁸. Quanto ai paesi acquirenti all'interno dell'UE, la Germania da sola ha effettuato circa un terzo delle

⁵⁶ Amrouk, E. M., Palmeri, F., & Magrini, E. (2025). *Global coffee market and recent price developments*. Food and Agriculture Organization of the United Nations

⁵⁷ Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Adverse climatic conditions drive coffee prices to highest level in years*

⁵⁸ Eurostat. (2024). *Happy International Coffee Day!*.

importazioni comunitarie (33% del totale), seguita dall'Italia con circa un quarto (23%). Insieme, questi due Paesi assorbono oltre metà dell'import europeo.



Figura 2.4

Ogni cittadino UE consuma in media 5 kg di caffè l'anno, valore in linea con quello italiano e leggermente inferiore a quello nordamericano⁵⁹. In totale, il consumo europeo (UE) è quantificabile in circa 3,3 milioni di tonnellate annue di caffè torrefatto (oltre 50 milioni di sacchi in equivalente verde), pari a circa il 31% del consumo mondiale come detto. In Europa, così come in altri mercati maturi, i volumi consumati mostrano da tempo una crescita quasi piatta (+0,2% medio annuo tra 2017 e 2022). La saturazione del mercato europeo è attribuibile all'alto livello di consumo già raggiunto e a fattori demografici; tuttavia, il valore del mercato continua ad aumentare, trainato da un mix di prodotti a maggior prezzo unitario e dalla ripresa del consumo fuori casa post-Covid. Ad esempio, il segmento dei caffè porzionati (capsule e cialde) costituisce solo circa il 16% dei volumi retail in Europa, ma genera quasi il 39% del valore totale, grazie al prezzo al kg molto più elevato rispetto al caffè tradizionale. Parallelamente, si registra una polarizzazione tra il mercato di massa del caffè “*commodity*” e una crescente nicchia di caffè *specialty*. Quest'ultimo - fatto di caffè di alta qualità, spesso monorigine e certificato - pur rappresentando ancora una quota minoritaria in volume (stimata intorno al 10-15% del mercato mondiale), sta trainando la

⁵⁹ Dell'Anna, A. (2024). *Which EU countries produce and import the most coffee?* Euronews.

crescita in valore e alimentando quella che viene definita la “terza onda” del caffè. In Europa (come già avvenuto negli Stati Uniti, dove lo *specialty* copre oltre metà del valore di mercato) i consumatori, soprattutto più giovani e urbani, mostrano un interesse crescente per caffè di qualità superiore, per le preparazioni alternative all’espresso tradizionale e per le origini etiche e sostenibili⁶⁰.

Un altro driver ormai centrale è la sostenibilità. L’attenzione ai criteri *ESG* (ambientali, sociali e di governance) è aumentata lungo tutta la filiera caffeeicola: si moltiplicano le certificazioni volontarie (Fairtrade, Rainforest Alliance, biologico, ecc.) e gli impegni aziendali per garantire condizioni eque ai coltivatori e ridurre l’impatto ambientale. In aggiunta, stanno emergendo normative pubbliche che rendono obbligatori standard di sostenibilità prima su base volontaria. L’Unione Europea continua a fare da apripista in questo ambito: nell’ambito del Green Deal europeo, è stato approvato nel 2023 un nuovo regolamento contro la deforestazione (*EU Deforestation Regulation, EUDR*) che, dal 2025, vieterà l’importazione nell’UE di caffè (e altri prodotti agricoli) proveniente da terreni deforestati dopo il 31 dicembre 2020. In pratica, tutti gli importatori europei dovranno garantire la tracciabilità della materia prima e fornire prove che la produzione non ha causato deforestazione. Questa legge - che coinvolge in primis i grandi operatori a partire da fine 2025 - potrà cambiare radicalmente la catena di approvvigionamento, dato che attualmente l’UE, in qualità di maggiore importatore mondiale di caffè, è responsabile di circa il 44% della deforestazione legata a questa coltivazione⁶¹. Allo stesso tempo, a livello istituzionale, organizzazioni come FAO e ICO sottolineano la necessità di investire in resilienza climatica: il cambiamento climatico sta già riducendo le rese in molte regioni produttive e aumentando l’incidenza di eventi estremi, minacciando la stabilità dell’offerta futura. Gli attuali prezzi elevati dovrebbero dunque costituire - nelle intenzioni - un incentivo per sostenere i coltivatori nell’adozione di pratiche agricole più resistenti e sostenibili, aiutandoli a migliorare produttività e redditività nonostante le avversità. In sintesi, il mercato globale del caffè nel 2024-25 affronta sfide importanti - volatilità dei prezzi, rischi climatici, pressione sui piccoli produttori - ma anche importanti opportunità di crescita. L’espansione di nuovi mercati di consumo (in Asia, Africa e nei

⁶⁰ Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2024). *The European market potential for roasted coffee*. Government of the Netherlands

⁶¹ European Commission. (2023). *EU Regulation on deforestation-free products (Reg. UE 2023/1115)*.

paesi produttori stessi), l'innovazione di prodotto (dai ready-to-drink alle capsule fino ai microlotti specialty) e le iniziative di sostenibilità e qualità offrono infatti possibilità di creare maggior valore aggiunto lungo la filiera nei prossimi anni, rendendo il settore più equo e resiliente⁶².

Pur non essendo produttrice di caffè verde, l'Italia vanta una secolare cultura del caffè e un'industria di torrefazione tra le più importanti al mondo. Il Paese è il secondo importatore UE di caffè verde dopo la Germania (624 mila tonnellate nel 2023, 23% del totale UE) e il primo produttore europeo di caffè torrefatto, con oltre 556 mila tonnellate prodotte nel 2023 (25% della produzione UE). Ogni italiano consuma in media 5-6 kg di caffè l'anno (circa 1,6 tazzine al giorno), un livello pro-capite che colloca l'Italia tra i primi 10 paesi al mondo⁶³. Questa domanda interna, unita alla forte vocazione all'export delle torrefazioni nazionali, fa dell'Italia uno dei principali attori nel panorama caffeeicolo internazionale - un ruolo che verrà esaminato in dettaglio nel *Focus* sul mercato italiano.

2.2 Focus sul mercato italiano del caffè

L'Italia occupa una posizione peculiare nel panorama caffeeicolo mondiale e, pur non essendo paese produttore di caffè verde (date le condizioni climatiche), vanta una forte cultura del caffè e un'industria di torrefazione tra le più importanti a livello internazionale. Il caffè è un elemento radicato nello stile di vita italiano quotidiano. Difatti i bar e caffetterie sono luoghi centrali di socialità nelle città, e gli italiani consumano tradizionalmente il caffè in preparazioni espresso o moka, privilegiando bevande corte e intense. Questa cultura secolare, fatta di rituali (il caffè al bar, la pausa caffè come momento di condivisione) e di artigianalità nella preparazione, ha reso l'espresso all'italiana un vero simbolo nazionale. Ogni italiano consuma in media circa 5-6 kg di caffè all'anno pro capite (dato equivalente a 1,6 tazzine al giorno), un livello che colloca l'Italia tra i primi 10 paesi al mondo per consumo pro capite, sebbene inferiore ai picchi dei paesi nordici. In termini assoluti, con 60 milioni di abitanti, l'Italia rappresenta uno dei maggiori mercati europei: i consumi interni apparenti (caffè disponibile per il consumo, ossia importazioni nette al netto dell'export) si attestavano attorno a 231 milioni di kg di caffè torrefatto nel 2022, evidenziando tuttavia una

⁶² *ibidem*

⁶³ Eurostat. (2024). *Happy International Coffee Day!*.

sostanziale stagnazione di lungo periodo. Negli ultimi dieci anni la domanda interna italiana è rimasta relativamente piatta, con cali nei periodi di crisi (es. -6% nel 2020 per la pandemia) seguiti da riprese parziali nel 2021-2023, ma senza una crescita strutturale significativa. La saturazione del mercato interno è confermata dal fatto che l'aumento di attività delle torrefazioni italiane si è tradotto soprattutto in un raddoppio dell'export nell'ultimo decennio, mentre i volumi consumati entro i confini nazionali sono rimasti statici⁶⁴.

Se dal lato dei volumi il mercato italiano cresce poco, dal lato del valore si registrano invece incrementi interessanti, trainati dall'evoluzione nelle tipologie di prodotto e dei canali di consumo. In particolare, l'ultimo decennio ha visto una crescita sostenuta del segmento del caffè porzionato (capsule e cialde) che ha modificato in modo significativo le abitudini degli italiani a casa. Tradizionalmente, la moka e l'espresso al bar erano i metodi prevalenti, mentre oggi una quota crescente di famiglie utilizza macchine a capsule domestiche. Il risultato è che il caffè porzionato esprime un prezzo al kg molto più elevato rispetto al caffè macinato tradizionale, contribuendo a far crescere il fatturato del settore nonostante i volumi fermi. Nel 2023 il comparto delle cialde e capsule in Italia valeva circa 1,7 miliardi di euro a livello di produzione/vendita (inclusi i sistemi gestiti da multinazionali estere), con un incremento annuo del +6,3% in valore. Circa 1,3 miliardi di € sono relativi al consumo domestico nazionale (+6,7% nel 2022), mentre 0,4 miliardi derivano dall'export di capsule prodotte in Italia⁶⁵.

All'interno del comparto del caffè monoporzionato, il 2023 ha registrato una dinamica differenziata tra consumo domestico e consumo business. Da un lato, le famiglie hanno continuato a trainare il mercato con una crescita del +7,7%, sostenuta dalla diffusione delle macchine a capsule e dalla crescente propensione a riprodurre in ambito domestico l'esperienza del consumo al bar. Dall'altro lato, il segmento business (uffici, Ho.Re.Ca.⁶⁶ e vending) ha mostrato un incremento molto più contenuto (+2,5%) ed una contrazione dei volumi. Questo andamento riflette il ritorno progressivo dei consumatori verso le modalità tradizionali del fuori casa - in particolare l'espresso consumato al bar - che ha ridotto la centralità delle capsule nei contesti professionali e nel

⁶⁴ *Annuario Coffitalia 2024*

⁶⁵ *Ristorazione Moderna*. "Competitive Data, caffè e capsule: al via il riposizionamento Horeca."

⁶⁶ L'acronimo Ho.Re.Ca indica il canale commerciale costituito da Hotel, Restaurant e Catering/Café.

vending, pur senza arrestare la crescita del monoporzionato nel suo complesso⁶⁷.

In termini di canali distributivi, infatti, la domanda nazionale si ripartisce tra consumo domestico (GDO⁶⁸) e consumo fuori casa (OCS⁶⁹). Nel canale Ho.Re.Ca. (bar, ristoranti, hotel), le vendite di caffè torrefatto hanno mostrato una ripresa: nel 2023 il fatturato del caffè del canale è cresciuto del +5,2% raggiungendo 707 milioni di euro, grazie soprattutto all'aumento dei prezzi medi per tazzina, che ha compensato volumi ancora leggermente inferiori ai livelli pre-Covid⁷⁰. Anche i listini nei bar sono infatti aumentati: il prezzo medio di un espresso al bar, rimasto quasi invariato per anni attorno a 1 euro, nel 2023-24 è salito in molte città italiane a 1,20-1,30 € riflettendo gli aumenti di costo a monte (materie prime e utenze)⁷¹. Sul fronte del consumo domestico retail, il mercato italiano del caffè confezionato (in grani, macinato, solubile e porzionato) vale diverse centinaia di milioni di euro e viene distribuito attraverso la grande distribuzione organizzata (supermercati, ipermercati), i negozi al dettaglio (torrefazioni, drogherie) e sempre più attraverso l'e-commerce. Quest'ultimo, sebbene ancora minoritario, è in forte crescita: le vendite online di caffè in Italia sono quasi raddoppiate tra il 2018 e il 2020 e continuano a espandersi, spinte da abbonamenti, vendite dirette dei torrefattori e marketplace digitali.

Dal punto di vista della bilancia commerciale, l'Italia svolge principalmente il ruolo di trasformatore ed esportatore di valore aggiunto. Il paese non coltiva caffè, ma importa enormi quantitativi di materia prima che vengono tostati e in parte riesportati. L'Italia è il secondo importatore europeo di caffè verde (dopo la Germania): nel 2022 ha importato oltre 670.000 tonnellate di caffè verde, e nel 2023 circa 624.600 tonnellate (Figura 2.5), pari al 23% delle import extra-UE dell'intera UE. Le principali origini di import verso l'Italia sono Brasile (circa 30% del totale), Vietnam (circa 20-22%), seguite da Uganda

⁶⁷ Competitive Data, *Il mercato italiano delle cialde e capsule per caffè 2018-2023*. Monitoraitalia

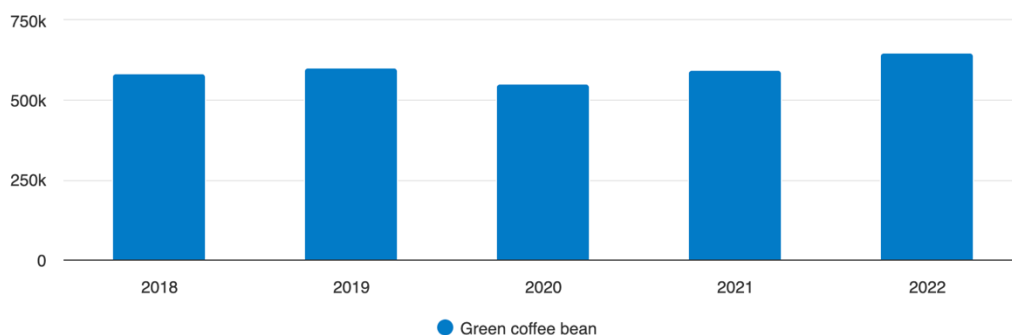
⁶⁸ La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) comprende l'insieme delle catene di supermercati, ipermercati e discount che operano su larga scala nella vendita al dettaglio di beni di largo consumo.

⁶⁹ L'Office Coffee Service (OCS) è il canale di distribuzione di caffè e bevande calde destinato agli uffici e ai luoghi di lavoro, tramite macchine automatiche a cialde, capsule o solubili.

⁷⁰ Beverfood. (2025). Il canale Ho.Re.Ca. nel mercato italiano del caffè 2024.

⁷¹ Federazione Italiana Pubblici Esercizi - FIPE. (2024). *La formazione del prezzo: dal caffè verde alla tazzina di espresso al bar*.

(prima origine per Robusta utilizzato nelle miscele espresso) (Figura 2.6). Oltre il 96% dell'import arriva direttamente dai paesi produttori, evidenziando la presenza di filiere dirette senza intermediari europei. In parallelo, l'Italia è diventata il primo produttore europeo di caffè torrefatto: nel 2023 ha tostato 556.500 tonnellate di caffè, ossia il 25% di tutta la produzione UE, appena sopra la Germania (22% UE). Circa il 40% di questo caffè torrefatto viene esportato, mentre il restante 60% è assorbito dal consumo interno. Le esportazioni italiane di caffè torrefatto hanno raggiunto nel 2023 un livello record: 285.000 tonnellate circa vendute all'estero, per un valore di 2,26 miliardi di euro⁷². Ciò rende il caffè il quarto prodotto agroalimentare italiano per export in valore (costituisce il 3,5% dell'export alimentare totale). Negli ultimi dieci anni il volume di caffè esportato dall'Italia è raddoppiato, confermando che la crescita dell'industria nazionale è trainata soprattutto dai mercati esteri. I principali clienti dell'export italiano di caffè sono altri paesi europei (Germania, Francia, Austria, Regno Unito, Spagna tra i primi acquirenti) e mercati extra-UE come USA, Canada, Australia, Medio Oriente e Asia orientale. Il saldo commerciale italiano nel caffè è positivo in valore (grazie all'export di prodotto finito), pur restando ovviamente negativo in volume (l'Italia rimane un importatore netto di materia prima)^{73 74}.



Source: Eurostat [\[link\]](#)

Figura 2.5

⁷² ANSA. (2023). *Caffè, export a 2,26 miliardi di euro nel 2023*

⁷³ Eurostat. (2024). *Happy International Coffee Day!*

⁷⁴ Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2024). *The Italian market potential for coffee*. Government of the Netherlands



Highcharts.com © Natural Earth

Source: based on [Eurostat data](#)

Figura 2.6

In sintesi, il mercato italiano del caffè si caratterizza per consumi interni elevati ma maturi, un tessuto industriale di torrefazioni molto sviluppato (oltre 800-1000 aziende del settore, tra cui molte PMI familiari radicate sul territorio) e una forte vocazione all’export. I trend recenti mostrano una trasformazione delle abitudini di consumo: con il successo delle capsule, l’interesse emergente per caffè di qualità/specialty e una maggiore attenzione alla sostenibilità. Questo implica che la competizione sul mercato domestico è sempre più orientata alla differenziazione di prodotto e alla conquista di quote di mercato altrui, dato che la “torta” complessiva non si espande sensibilmente in volume. Nel prossimo futuro, le opportunità per gli operatori italiani risiederanno sia nel valorizzare ulteriormente il mercato nazionale (educazione del consumatore verso caffè premium, sviluppo di segmenti ad alto valore aggiunto come specialty, ready-to-drink, ecc.) sia nel continuare a crescere all’estero, facendo leva sul prestigio del caffè Made in Italy.

2.3 Il ruolo del Made in Italy nel settore del caffè

Il caffè, pur non essendo un prodotto agricolo originario dell’Italia, è diventato nel corso dei secoli un elemento distintivo del Made in Italy alimentare nel mondo. Il “rito dell’espresso” all’italiana, la tradizione dei bar e delle caffetterie, la maestria dei torrefattori italiani nel creare miscele equilibrate, hanno contribuito a legare indissolubilmente l’immagine del caffè a quella dell’Italia. Non a caso, in un recente sondaggio, l’88% degli italiani ha indicato il caffè come uno dei punti di forza del Made in Italy e uno dei simboli dello stile di vita nazionale⁷⁵.

⁷⁵ ANSA. (2023). *Caffè, export a 2,26 miliardi di euro nel 2023*

Storicamente introdotto in Italia attorno al XVII secolo, il caffè ha trovato a Venezia, Trieste, Napoli e poi in tutta la penisola terreno fertile per lo sviluppo di una ricca cultura. Da oltre 400 anni la storia del caffè si intreccia con quella d'Italia: l'apertura dei primi Caffè storici (come il Florian a Venezia nel 1720, il Gambrinus a Napoli, il Pedrocchi a Padova, il Bicerin a Torino) nel Sette-Ottocento ha visto il caffè divenire protagonista della vita sociale e intellettuale. Nel Novecento, l'invenzione della macchina espresso moderna (a opera di Angelo Moriondo, Desiderio Pavoni, Achille Gaggia e altri pionieri) e della moka domestica (Alfonso Bialetti, 1933) ha ulteriormente consolidato il legame tra l'Italia e il caffè, diffondendo lo *stile espresso* a livello globale.

Dal punto di vista economico-industriale, l'Italia ha saputo trasformare questa eredità culturale in un vantaggio competitivo. Le aziende italiane del settore (torrefazioni e produttori di attrezzature) sono oggi tra le più apprezzate al mondo per qualità e innovazione. L'Italia è leader in Europa nella torrefazione (prima per volume di caffè tostato prodotto, come visto) e vanta alcuni grandi gruppi industriali affermati globalmente. Marchi come Lavazza, Illycaffè, Segafredo Zanetti, Kimbo, Caffè Borbone e altri sono ambasciatori del caffè italiano nel mondo. Il caffè torrefatto è ormai un pilastro dell'export italiano: con 2,26 miliardi di € di vendite all'estero nel 2023, rappresenta il quarto prodotto alimentare italiano più esportato⁷⁶. Questo risultato è frutto di una filiera integrata "Made in Italy" che, pur importando la materia prima dall'estero, aggiunge valore attraverso la lavorazione, il *blending*⁷⁷, il confezionamento e il *branding*. I torrefattori italiani hanno sviluppato una vera e propria "arte della miscela" (inventata storicamente da Lavazza nei primi del '900): combinare varietà Arabica e Robusta di diverse origini per ottenere profili di gusto costanti e apprezzati. Tale know-how, insieme all'estetica (packaging curato, design delle macchine espresso, atmosfera dei locali) e al richiamo del lifestyle italiano, permette al caffè Made in Italy di posizionarsi come un prodotto di fascia medio-alta nei mercati internazionali.

Il valore aggiunto italiano nel settore del caffè si esprime anche attraverso l'innovazione e la diversificazione in segmenti correlati. L'Italia è leader

⁷⁶ *ibidem*

⁷⁷ Con *blending* si intende la pratica di miscelare diverse varietà di caffè verde (provenienti da origini, altitudini o specie differenti) al fine di ottenere un profilo sensoriale equilibrato e distintivo. Questa tecnica consente alle torrefazioni di garantire standard qualitativi costanti e la possibilità di differenziare l'offerta rispetto a prodotti "single origin".

mondiale nella produzione di macchine professionali per espresso: marchi come La Marzocco, Faema, Nuova Simonelli, Rancilio, Victoria Arduino equipaggiano caffetterie in tutto il globo, perpetuando lo standard dell'espresso italiano. Sul fronte delle macchine domestiche, la Moka Express di Bialetti è un prodotto simbolo del design industriale italiano, mentre nel segmento *single-serve* le aziende italiane hanno sviluppato propri sistemi a capsule (Lavazza A Modo Mio, Illy Iperespresso, Caffitaly) e producono capsule compatibili per i principali standard (Nespresso, Dolce Gusto, ecc.), contribuendo a questo fiorente mercato. Anche la formazione e la diffusione della cultura del caffè sono ambiti in cui l'Italia eccelle: esistono università del caffè (es. l'Università del Caffè di Illy a Trieste), accademie e scuole per baristi (come il Lavazza Training Center, la più estesa rete formativa di settore), oltre a eventi internazionali ospitati in Italia (fiere come HOST Milano, SIGEP a Rimini, TriestEspresso) che consolidano il ruolo del paese come hub del sapere caffeicolo.

Dal punto di vista istituzionale, il Made in Italy del caffè è tutelato e promosso tramite associazioni e consorzi. Il Consorzio di Promozione del Caffè (che riunisce le principali aziende) svolge campagne di valorizzazione all'estero, e non a caso la prima *Giornata Nazionale del Made in Italy* celebrata in Italia (15 aprile 2024) ha visto proprio il caffè al centro dell'attenzione mediatica, riconoscendone il contributo all'economia e all'immagine del Paese. Sforzi sono stati fatti anche per il riconoscimento culturale, infatti l'Italia ha candidato il rito del caffè espresso italiano come patrimonio immateriale UNESCO, a testimoniare l'importanza storica e identitaria di questa tradizione. In aggiunta, esistono marchi collettivi di qualità come l'"Espresso Italiano" certificato dall'Istituto Nazionale Espresso Italiano (INEI), che definiscono standard tecnici per preparare un espresso a regola d'arte, rafforzando l'idea di una specificità italiana nel prodotto.

In conclusione, il ruolo del Made in Italy nel caffè si può riassumere in tre dimensioni: culturale, industriale e commerciale. Culturale, perché l'Italia ha plasmato l'identità moderna del consumo di caffè (basti pensare ai termini internazionali "espresso", "cappuccino", "latte macchiato" che sono italiani). Industriale, perché il paese trasforma la materia prima con competenze uniche, generando occupazione (circa 7.000 addetti diretti nelle torrefazioni italiane) e innovazione tecnologica. Commerciale, perché il caffè italiano è sinonimo di qualità nel mondo e funge da traino sia per le esportazioni di prodotto finito sia per l'indotto

(macchine, accessori, know-how). Il Made in Italy nel caffè rappresenta quindi un caso peculiare di successo in cui un prodotto globalizzato mantiene tuttavia un forte “accento” nazionale, diventando parte integrante della reputazione del brand Italia nel panorama agroalimentare internazionale.

2.4 Principali attori e dinamiche competitive

Il settore del caffè, a livello globale, vede la presenza di attori industriali di diverse dimensioni, da colossi multinazionali a una miriade di produttori locali e artigianali. In questo contesto, l'Italia ospita alcune imprese chiave che competono sia sul mercato domestico sia all'estero, inserite in dinamiche di concorrenza peculiari. Si può delineare il quadro competitivo distinguendo tra la scala globale (principali multinazionali) e la scala italiana (mercato interno e leader nazionali), tenendo conto però che i due livelli sono intrecciati.

A livello globale, il mercato del caffè (considerando l'insieme di caffè torrefatto, solubile e porzionato) è dominato da pochi grandi gruppi multinazionali, principalmente di origine non italiana. Il primo attore mondiale per fatturato è Nestlé (Svizzera), che attraverso marchi come *Nescafé* (leader globale del caffè solubile) e *Nespresso* (pioniere nel segmento capsule premium) detiene quote importanti in tutti i continenti. Nel 2022 il gruppo Nestlé ha generato vendite per 25,2 miliardi di franchi svizzeri nel settore “caffè e bevande calde”, su un totale di 94 miliardi CHF del suo business globale, confermando la leadership mondiale. Un altro gigante è JDE Peet's (espressione della fusione tra l'olandese Douwe Egberts e l'americana Peet's, partecipata dal fondo JAB Holding), che controlla una costellazione di marchi storici in Europa (Jacobs, Douwe Egberts, Senseo, Tassimo, e in Italia il marchio Splendid tra gli altri) e contende a Nestlé la leadership in molti mercati europei soprattutto nel caffè confezionato. Sul fronte delle catene di caffetterie, il brand più noto è Starbucks (USA), che pur operando su un modello di business diverso (coffee shop) influisce sulle tendenze di consumo globali e da pochi anni è entrato anche in Italia con alcuni punti vendita. Accanto a questi, altri attori internazionali di rilievo includono la tedesca Tchibo (forte in Germania e Europa centro-orientale), la multinazionale Lavazza (italiana, ma con presenza globale, v. oltre), la canadese Tim Hortons (leader in Canada), oltre a una miriade di torrefattori regionali

forti nei rispettivi paesi (ad es. JM Smucker negli USA per il caffè macinato, Melitta in Germania, Mitsui e UCC in Giappone, etc.)⁷⁸.

Nel mercato italiano si ritrova una struttura simile a quella globale, con la presenza di alcuni grandi gruppi nazionali affiancati da una miriade di torrefattori medio-piccoli, spesso a conduzione familiare e radicati localmente. Questa frammentazione ha origini storiche: ogni città o regione aveva tradizionalmente la propria torrefazione di riferimento che riforniva i bar locali, creando un mosaico di marchi. Ancora oggi, l'Italia conta centinaia di piccole torrefazioni artigianali, e molte di esse operano principalmente in ambito locale, fornendo miscele ai bar della zona. Ciò fa sì che il caffè servito al bar cambi sensibilmente da regione a regione, a seconda del fornitore locale: per esempio, a Napoli dominerà la miscela di un torrefattore locale distinta da quella che si beve tipicamente a Torino o a Palermo. Questo tessuto di PMI rende il mercato italiano particolarmente competitivo e diversificato sul fronte Ho.Re.Ca., con una fedeltà territoriale marcata (molti bar di una certa area si approvvigionano dallo stesso produttore)⁷⁹.

Tuttavia, dagli anni '90 in poi, il trend è stato verso una concentrazione crescente, specialmente nel canale retail (vendite per consumo domestico) e nell'export, dove emergono pochi grandi marchi. Il principale attore italiano è il Gruppo Lavazza (Luigi Lavazza S.p.A.), azienda familiare fondata nel 1895 a Torino, oggi leader nazionale con un fatturato di 2,7 miliardi di euro nel 2022. Lavazza è presente in tutti i segmenti: caffè macinato e in grani per la casa, capsule (sistemi proprietari *A Modo Mio*, *Blue*, ma anche capsule compatibili con sistemi concorrenti), settore professionale e vending (ha acquisito le piattaforme Flavia e Klix nel 2018 per rafforzarsi nell'OCS e vending) e persino catene di caffetterie proprie (es. *Caffè di Roma* e flagship store a Torino e Milano). Lavazza ha perseguito una forte internazionalizzazione: oltre il 70% dei ricavi ormai proviene dall'estero e il gruppo ha realizzato numerose acquisizioni di marchi stranieri per espandersi (tra cui Carte Noire in Francia, Merrild in Danimarca, Kicking Horse in Canada, e nel 2023 la piattaforma e-commerce francese MaxiCoffee da 300 mln € di fatturato). Lavazza impiega oltre 4.000 dipendenti nel mondo e opera con

⁷⁸ Muraca, M. E. (2023). *Mercato Caffè: lo scenario competitivo Italia 2023* by Beverfood.com.

⁷⁹ Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2024). *The Italian market potential for coffee*. Government of the Netherlands

9 stabilimenti produttivi, configurandosi come un player globale pur mantenendo salde radici italiane⁸⁰.

Al secondo posto nel mercato italiano figura il gruppo fondato da Massimo Zanetti, ovvero Segafredo Zanetti - MZB Group, anch'esso di caratura internazionale (proprietario del brand Segafredo, presente capillarmente nei bar di molti paesi, e di altri marchi acquisiti come Meira, Kauai, Hill Bros, ecc.). MZB è una realtà da circa 1,2 miliardi di € di ricavi (2021), molto orientata all'estero (ha forte presenza in Europa centrale, USA, America Latina) e integrata verticalmente anche nella produzione di macchine espresso professionali (controlla La San Marco)⁸¹.

Un altro attore storico è illycaffè S.p.A., con sede a Trieste, specializzato nel segmento premium. Illy è noto per la miscela 100% Arabica di alta gamma, si posiziona sulla fascia top del mercato ed è fortemente votato all'export (circa il 65% dei 568 milioni di euro di fatturato nel 2022 di Illy derivano dall'estero). Illy mantiene una struttura patrimoniale familiare (famiglia Illy all'80%, con un fondo investitore al 20%) e ha anche accordi strategici come la partnership con JDE per la produzione di capsule in alluminio Illy. Nel segmento domestico alto di gamma, Illy compete quasi in un mercato a parte, puntando su qualità e brand heritage. Inoltre, è stata tra le prime aziende italiane a ottenere la certificazione B Corp⁸² per il suo impegno in sostenibilità⁸³.

Altri attori italiani di rilievo includono Kimbo S.p.A., marchio storicamente forte nell'Italia meridionale e con sede a Napoli. Con circa 200 milioni di euro di fatturato, l'azienda è molto presente nella GDO nazionale e sta rafforzando la propria presenza sui mercati esteri, puntando sia sulle miscele tradizionali per bar sia sul segmento delle capsule compatibili, in linea con i cambiamenti delle abitudini di consumo⁸⁴.

⁸⁰ Muraca, M. E. (2023). *Mercato Caffè: lo scenario competitivo Italia 2023* by Beverfood.com.

⁸¹ *ibidem*

⁸² La certificazione B Corp è una certificazione rilasciata da B Lab, ente non profit internazionale, alle imprese che rispettano elevati standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e accountability. Le B Corp si impegnano formalmente a bilanciare profitto e impatto positivo sulla società e sull'ambiente, adottando un modello di business sostenibile e responsabile.

⁸³ *ibidem*

⁸⁴ *ibidem*

Un caso particolarmente significativo è quello di Caffè Borbone, anch'essa campana, fondata nei primi anni 2000 a Napoli, Caffè Borbone è una delle storie di crescita più rilevanti del settore. L'azienda ha saputo intercettare tempestivamente il boom delle cialde e delle capsule compatibili, diventando in pochi anni un protagonista del mercato monoporzionato. Nel 2023 ha superato i 300 milioni di euro di ricavi, sostenuta anche dall'ingresso del fondo Italmobiliare, che ha garantito risorse per consolidare l'espansione in Italia e all'estero. La capacità di combinare un prezzo competitivo con un forte richiamo all'espresso napoletano tradizionale è stata la chiave del suo successo⁸⁵.

Accanto a questi player si collocano diverse torrefazioni regionali di medie dimensioni, che rappresentano il tessuto storico del settore: tra le più rilevanti vi sono Caffè Vergnano in Piemonte (di cui Coca-Cola HBC ha acquisito il 30% nel 2021 per accelerarne lo sviluppo internazionale), Hausbrandt e Carraro in Veneto, oltre a realtà radicate nel Sud come Caffè Moak in Sicilia e Caffè Toraldo in Campania, che uniscono tradizione locale e crescente proiezione verso i mercati esteri⁸⁶.

⁸⁵ *ibidem*

⁸⁶ *ibidem*

Tabella 2.6

Azienda / Gruppo	Fatturato (anno)	Posizionamento / Segmento
Lavazza	€3,35 mld	Leader nazionale e globale; full range (casa, OCS/vending, capsule, caffetterie)
Segafredo Zanetti - MZB Group	€1,2 mld	Gruppo internazionale; forte canale bar e integrazione verticale (macchine espresso)
Illycaffè S.p.A.	€630 mln	Premium 100% Arabica; fascia alta di gamma; certificata B Corp
Kimbo S.p.A.	€193 mln	Storico marchio napoletano; forte in GDO; capsule compatibili
Caffè Borbone	€300+ mln	Specialista monoporzionato; cialde e capsule compatibili; espresso napoletano
Caffè Vergnano	€124,7 mln	Tradizione piemontese; segmento premium; crescita export (30% Coca-Cola HBC)
Hausbrandt	€94 mln	Storico marchio veneto; posizionamento su qualità e heritage
Carraro	€68 mln	Torrefazione veneta; mix tradizione e innovazione; export in crescita
Caffè Moak	€25 mln	Brand siciliano; forte identità locale; sviluppo estero
Caffè Toraldo	€60 mln	Marca campana; espresso tradizionale; crescita export

La competizione nel mercato italiano del caffè non si gioca soltanto sul prezzo, ma sempre più sul servizio e sul branding: la capacità di offrire ai bar formazione, macchine in comodato, assistenza tecnica e materiale promozionale rappresenta un fattore decisivo per assicurarsi contratti nella ristorazione. Inoltre, la solidità finanziaria è divenuta cruciale in tempi di forte volatilità dei costi: le aziende più capitalizzate hanno assorbito meglio lo shock dei prezzi 2021-2024, potendo ridurre i margini per mantenere la clientela, mentre torrefazioni più piccole e sottocapitalizzate hanno sofferto maggiormente. Parallelamente, la stagnazione del mercato domestico spinge a una crescente competizione all'estero: i gruppi italiani ormai si confrontano direttamente con colossi come Nestlé e JDE non solo nei supermercati europei, ma anche nei mercati emergenti, dove il caffè italiano continua a rappresentare sinonimo di qualità. La recente nomina di un imprenditore italiano (presidente di Caffè Milani) alla guida della European Coffee Federation testimonia la volontà delle imprese italiane di avere voce anche nelle sedi

decisionali comunitarie, contribuendo a definire standard e politiche di settore.

All'interno di questo scenario, due aziende in particolare - Lavazza e Illycaffè - incarnano strategie differenti ma accomunate dalla capacità di posizionarsi come leader riconosciuti a livello nazionale e globale. Il capitolo successivo approfondirà il confronto tra questi due player, analizzandone i modelli di business, le strategie di crescita e le sfide future.

Capitolo 3: Analisi comparativa - Illy vs. Lavazza

3.1 Presentazione delle due aziende

L'analisi seguente si concentra sul confronto tra due attori di primo piano del settore del caffè italiano e internazionale: Illycaffè e Lavazza. Entrambe le imprese, pur condividendo radici familiari e un forte legame con l'italianità del prodotto, hanno seguito traiettorie di sviluppo differenti, dando vita a modelli di business peculiari e innovativi. Il confronto tra i due casi consente di evidenziare come la *Business Model Innovation* (BMI) non sia un concetto astratto, ma un processo concreto che prende forma attraverso scelte strategiche, investimenti e capacità di adattamento a un contesto competitivo globale in rapida trasformazione.

Dopo aver esaminato nei capitoli precedenti le basi teoriche della BMI e le caratteristiche del mercato del caffè, questo capitolo si focalizza sull'analisi di due imprese che incarnano, in modo diverso ma complementare, l'eccellenza italiana nel settore. Illycaffè rappresenta un modello di impresa orientata alla qualità assoluta, alla ricerca scientifica e alla sostenibilità integrata, con un posizionamento premium rivolto a segmenti di mercato specifici ed esigenti. Lavazza, invece, si è affermata come un gruppo industriale globale capace di coniugare tradizione familiare, innovazione di prodotto e forte diversificazione, presidiando sia i mercati di massa sia i segmenti di fascia alta.

3.1.1 Storia e posizionamento di Lavazza

Il *Gruppo Lavazza* nasce a Torino nel 1895 per iniziativa di Luigi Lavazza. Da un piccolo negozio artigianale di torrefazione nel centro città, l'azienda cresce rapidamente introducendo innovazioni di prodotto e confezionamento (ad esempio la *cartocciatura Pergamin*⁸⁷ degli anni Venti) e ampliando la produzione su scala industriale. Durante il boom economico italiano degli anni '50 Lavazza diventa la prima azienda italiana nel settore del caffè, nonché uno dei leader europei. A partire dagli anni '80 inizia un'intensa fase di internazionalizzazione e difatti nel 1982 viene inaugurata la prima sede estera (in Francia), seguita da filiali in Germania (1987), negli Stati Uniti (1989) e nel Regno Unito (1990).

⁸⁷ La cartocciatura Pergamin è una tecnica di confezionamento del caffè tostato in sacchetti di carta speciale "Pergamin", caratterizzata da proprietà barriera superiori rispetto alla carta comune, in grado di offrire una migliore protezione da luce, ossigeno e umidità

Oggi Lavazza impiega circa 4.000 dipendenti nel mondo, dispone di 9 stabilimenti produttivi in 6 Paesi e commercializza i suoi prodotti in oltre 140 nazioni, con circa il 70% del fatturato realizzato all'estero. La struttura del gruppo comprende più linee di business (Luigi Lavazza S.p.A. per il caffè tostato, Lavazza Professional per macchine e sistemi OCS - *Office Coffee Service*, siti e-commerce come MaxiCoffee) ed è controllata dalla famiglia Lavazza, che ne detiene la maggioranza azionaria⁸⁸.

3.1.2 Storia e posizionamento di Illy

L'Illycaffè S.p.A. viene fondata a Trieste nel 1933 da Francesco Illy che fu un pioniere nelle tecnologie del caffè. Nel 1934 inventò e brevettò il confezionamento pressurizzato per conservare l'aroma e, nel 1935, sviluppò una macchina per espresso all'avanguardia chiamata "Illetta". Nel dopoguerra il figlio Ernesto Illy (chimico di formazione) entrò in azienda, istituendo il primo laboratorio di ricerca interno. Negli anni '70-'80 la terza generazione, con Riccardo Illy, innovò il marketing e ampliò l'espansione internazionale. Negli anni '90 e 2000 Andrea Illy (figlio di Ernesto) rilanciò il brand aprendolo a nuovi ambiti: nel 1999 fonda a Napoli l'Università del Caffè per diffondere la cultura dell'espresso di qualità, nel 2006 introduce il sistema a capsule Iperespresso e nel 2013 avvia collaborazioni come il progetto con Kimbo/Indesit per il sistema *UNO*. L'azienda mantiene ancora oggi un profilo premium producendo un'unica miscela di caffè 100% Arabica selezionato da tutto il mondo, e la distribuisce attraverso un modello multicanale (canale Ho.Re.Ca., grande distribuzione, e-commerce e punti vendita diretti o in franchising Espressoamente Illy). Illy rimane una società controllata dalla famiglia Illy (con Andrea Illy attualmente presidente), sebbene negli ultimi anni abbia introdotto manager esterni ai vertici (Massimiliano Pogliani come Amministratore Delegato, e dal 2022 Cristina Scocchia come nuovo AD). Dal punto di vista organizzativo, il Gruppo Illy comprende anche attività collaterali gestite dalla holding di famiglia (ad es. Domori nel cioccolato, Dammann Frères nel tè, Mastrojanni nella viticoltura). Nel 2019 Illy ha assunto formalmente lo status di *Società Benefit*, integrando esplicitamente nel proprio oggetto sociale finalità di beneficio comune in ambito economico, sociale e ambientale^{89 90}.

⁸⁸ Lavazza.com (s.d.), *History*.

⁸⁹ Illycaffè (s.d.). *Storia del caffè illy: dalle origini a oggi*.

⁹⁰ Illycaffè (2023). *Annual Report 2022*.

In sintesi, Lavazza e Illy rappresentano due profili distinti: Lavazza, con quasi 130 anni di storia, si posiziona come grande impresa familiare italiana con ampia diversificazione di prodotto e forte vocazione all'estero; Illy, con 90 anni di storia, si configura come azienda di nicchia ad alta tecnologia e qualità, con un'organizzazione meno estesa ma molto focalizzata su R&S e sostenibilità. Entrambe, tuttavia, fondano le proprie strategie sull'identità italiana del caffè. Lavazza enfatizza la tradizione artigianale torinese e la creatività italiana (anche attraverso campagne di comunicazione in cui “autenticità italiana” e caffè premium sono collegati), mentre Illy sottolinea la propria triestinità cosmopolita e il connubio con l'arte contemporanea (Illy Art Collection) come parte del DNA aziendale.

3.2 Modelli di business e innovazione

Illy e Lavazza adottano modelli di business pluricanale e orientati alla creazione di valore nel settore del caffè, ma con leve e asset diversi.

Il modello di Illy è essenzialmente *premium multicanale*: secondo i documenti aziendali, fin dalla fondazione del 1933 la strategia è orientata a un «modello di business sostenibile» che integra obiettivi economici con aspetti sociali e ambientali⁹¹. Il Gruppo opera nel segmento *alta gamma*, puntando sulla miscela unica di qualità superiore e su un elevato livello di servizio. I canali distributivi includono il settore HoReCa tradizionale, la grande distribuzione organizzata (GDO) per i consumi domestici e la vendita diretta verso il cliente finale (e-commerce, negozi monomarca e franchising “Espressamente Illy”). Questo mix bilanciato tra canale “Home” e “Away from Home” consente a Illy di diluire il rischio di mercato pur restando fedele al proprio posizionamento elitario⁹².

Lavazza, d'altro canto, ha un modello di business ancora più articolato: possiede marchi multipli e linee diverse indirizzate a consumatori domestici, all'ufficio e al canale HoReCa. In particolare, sul mercato europeo Lavazza detiene una posizione di rilievo domestica con il marchio Lavazza in Italia e con brand locali acquisiti nei principali paesi. Sul fronte “fuori casa” e office coffee service, Lavazza propone sistemi come *Lavazza Firma* (erogazione professionale per uffici) e il vending

⁹¹ Illycaffè (2024). *Impact Report 2023*.

⁹² Illycaffè (2023). *Annual Report 2022*.

Flavia, oltre alle piattaforme a capsule Lavazza Blue e Klix per bar e uffici. Anche l'e-commerce di Lavazza è in forte crescita (+28% di ricavi nel 2023 nel canale Home), completando così il modello multicanale⁹³.

In sintesi, Lavazza persegue un modello di business *multi-segmento*, basato su volumi elevati e diversificazione geografica, mentre Illy privilegia l'intensità del valore aggiunto per unità di prodotto.

L'innovazione di prodotto e di processo è stata storicamente rilevante per entrambi. Lavazza, come attestato da fonti aziendali, ha fatto dell'innovazione il segno distintivo fin dall'inizio. Ad esempio, introdusse già negli anni '20 il confezionamento "Pergamin", negli anni '50 nuovi blend iconici ("Qualità Rossa"), negli anni '90 capsule monodose (Lavazza Blue, A Modo Mio) e negli anni 2000 sistemi avanzati (Flavia, Klix)⁹⁴. Illy ha brevettato sin dagli anni '30 soluzioni originali (come visto sopra) e in seguito ha investito pesantemente in ricerca: oggi vanta cinque laboratori interni (da Aromalab a TechLab) e collabora con università internazionali per garantire qualità e innovazione. Entrambe le aziende innovano anche processi industriali (selezione del caffè, tecniche di torrefazione) e di servizio (ad es. i programmi di fidelizzazione Illy Lovers e abbonamenti al caffè).

Dal punto di vista teorico, la *Business Model Innovation* può essere descritta come il processo di trasformazione intenzionale degli elementi chiave del modello di business di un'impresa al fine di migliorare la creazione e cattura di valore. Applicando questo concetto ai casi in esame, si osserva che molte delle innovazioni introdotte da Illy e Lavazza sono variazioni incrementali dei rispettivi modelli di business originali, volte ad adattarli alle nuove condizioni di mercato mantenendo una continuità con la propria missione. Di seguito analizziamo come ciascuna azienda ha innovato nelle principali componenti del proprio modello.

Nel caso di Illy, l'innovazione del modello di business ha riguardato prevalentemente il rafforzamento del posizionamento premium e la digitalizzazione del go-to-market.

Proposta di valore: Illy ha mantenuto la sua focalizzazione su qualità superiore e sostenibilità; negli ultimi anni ha anche ampliato l'offerta di

⁹³ Lavazza Group (2024). *Relazioni e Bilanci 2023*.

⁹⁴ Lavazza.com (s.d.), *History*.

capsule (sistema Iperespresso proprietario) e lanciato nuove macchine da caffè dal design distintivo, per valorizzare l'esperienza del cliente.

Canali: si è intensificata la penetrazione nei canali di consumo domestico. Nel 2020 oltre la metà dei ricavi di Illy è passata dal retail domestico (supermercati e e-commerce). In particolare, l'e-commerce aziendale è stato potenziato (nuovo sito B2C e B2B), determinando +39% di vendite online⁹⁵.

Flussi di ricavo: Illy ha diversificato leggermente le fonti, ad esempio ampliando le vendite di capsule compatibili e servizi di abbonamento legati ai prodotti, pur non snaturando il modello pay-per-product.

Relazioni con i clienti: sono diventate più dirette e "consumer-centric". Le iniziative digitali (personalizzazione dell'offerta online, engagement sui social) hanno attratto nuovi segmenti di clienti, contribuendo a raddoppiare le vendite nei rivenditori domestici nel 2020⁹⁶.

Attività chiave: rimangono centrali la ricerca (es. laboratorio chimico interno) e la gestione sostenibile della filiera. Inoltre, Illy ha rafforzato le sue competenze nel marketing digitale e nell'e-commerce con collaborazioni come quella con Accenture, che ha rifondato il sito aziendale e potenziato i flussi multicanale⁹⁷.

Risorse chiave: il brand storico, il network globale di distribuzione (138 Paesi) e la certificazione Benefit/B Corp si confermano asset strategici. Un esempio emblematico di trasformazione concreta è la crescita del segmento capsule, con il lancio di due nuovi modelli di macchina nel 2020, Illy ha ottenuto un forte incremento delle vendite di capsule Iperespresso. Queste evoluzioni hanno permesso a Illy non solo di resistere alla crisi del 2020 (utile netto positivo nonostante -14% di fatturato), ma addirittura di crescere nel lungo termine, sulla scia di una "double-digit growth" recente^{98 99}.

⁹⁵ PR Newswire. (2021). *Illycaffè announces profitable 2020 as growth in modern trade (+21%) and e-commerce (+39%) mitigated impact of pandemic on the foodservice industry.*

⁹⁶ ANSA (2021). "Illycaffè: 2020 in utile grazie a consumo casa ed ecommerce."

⁹⁷ Accenture Case Study (2019), "Illycaffè: Perfecting Digital Customer Experience".

⁹⁸ ANSA (2021). "Illycaffè: 2020 in utile grazie a consumo casa ed ecommerce."

⁹⁹ Illycaffè (2023). *Annual Report 2022.*

Lavazza ha intrapreso un percorso di innovazione del modello di business caratterizzato da forte diversificazione e alleanze strategiche.

Proposta di valore: oltre all'impegno storico per la qualità e l'identità "Made in Italy", Lavazza ha esteso l'offerta con nuove tecnologie (Capsule 100% caffè *Tabli*) e brand acquisiti (Carte Noire, Merrild, Kicking Horse). Ciò ha ampliato la *value proposition* coprendo segmenti di clientela più ampi (dal consumer al vending industriale) e introducendo soluzioni ad alto valore aggiunto (es. prodotti single-serve di qualità superiore)¹⁰⁰.

Canali: Lavazza opera sia nel canale domestico sia in quello professionale (Ho.Re.Ca., uffici, vending). Negli ultimi anni ha puntato sull'omnicanalità globale (dal retail tradizionale alle vendite dirette B2B) e sull'ingresso in nuovi mercati (es. tramite joint venture in Cina)¹⁰¹.

Flussi di ricavo: sono aumentati gli stream ricorrenti e di servizio: la linea *Lavazza Professional* con caffè in abbonamento per uffici, le concessioni nelle reti vending e il noleggio di macchine attrezzate con servizi di assistenza. L'acquisizione nel 2024 di IVS Group (posizionamento in Europa del vending) e nel 2023 di MaxiCoffee (francese, e-commerce B2C) puntano proprio a consolidare flussi stabili nei segmenti OCS/vending^{102 103}.

Relazioni con i clienti: Lavazza ha rafforzato le relazioni nei canali B2B (sistemi di supporto per baristi, scuole di formazione) e B2C (marketing esperienziale, sponsorizzazioni di eventi internazionali). Grazie alle soluzioni IoT sui distributori, ad esempio, l'azienda ora monitora direttamente il consumo dei clienti finali, migliorando CRM e Customer Care¹⁰⁴.

¹⁰⁰ PR Newswire (2025), "Lavazza Unveils Tabli, the Future Made of 100% Coffee"

¹⁰¹ Filomena Greco (2021), "Lavazza accelera sulla Cina e apre con il socio Yum mille caffetterie," Il Sole 24 Ore

¹⁰² Forbes Italia (2024). Lavazza compra le macchinette del caffè di Ivs Group: lanciata opa e delisting del titolo

¹⁰³ Lavazza Group (2022). Firmata l'acquisizione di MaxiCoffee in Francia

¹⁰⁴ Lavazza Group. (2023). *Sustainability Report 2022*.

Attività chiave: oltre alla R&D continua e al marketing globale, Lavazza ha integrato competenze digitali e dell'industria 4.0 (collaborazione con Schneider Electric per l'automazione dello stabilimento)¹⁰⁵.

Risorse chiave: spiccano il portafoglio multi-brand, i nuovi brevetti (oltre 15 su Tabli) e un network di alleanze internazionali (fondazioni, università, UNESCO, ecc.) che sostengono progetti di sostenibilità e innovazione. Un risultato concreto è il lancio di *Tabli*, frutto dell'acquisizione nel 2020 di Caffemotive. Questa innovazione di prodotto ha introdotto nel modello di business Lavazza un nuovo format di singola porzione completamente biodegradabile. Parallelamente, la società ha valorizzato l'economia circolare, promuovendo un centro di ricerca dedicato e la roadmap per imballaggi sostenibili, con impatto sulla value proposition (es. branding ecologico) e sul posizionamento competitivo^{106 107}.

Nel complesso, l'innovazione del modello di business in questi casi riflette principalmente BMI sostenibile (perseguire valore economico insieme a quello sociale e ambientale).

¹⁰⁵ Schneider Electric, *“Digital Transformation in the Food & Beverage Industry: How Lavazza Is Brewing a Sustainable Future,”*

¹⁰⁶ Lavazza Group (2023), *“Nasce il Center for Circular Economy in Coffee,”*

¹⁰⁷ ANSA. *“Lavazza presenta Tabli, tab al 100% caffè senza involucro.”*

Aspetto	illycaffè	Lavazza
Fondazione	1933, Trieste	1895, Torino
Posizionamento	Segmento premium del caffè (miscela unica Arabica superiore)	Ampio portafoglio prodotti e positioning dal mass market al premium
Canali di vendita	HoReCa, GDO, e-commerce, negozi monomarca/franchising (Espressamente Illy)	GDO e retail (Italia e mercati esteri con marchi locali), HoReCa, OCS (Lavazza Firma, Flavia, Klix)
Attività chiave	Selezione diretta delle materie prime, torrefazione, ricerca & sviluppo (5 laboratori specializzati), formazione (Università del Caffè)	Torrefazione di volumi elevati, blending per diversi segmenti, innovazione di prodotto, marketing e comunicazione ampia
Risorse chiave	Immagine di marca premium, brevetti (es. Illetta, Iperespresso), laboratori scientifici e sensoriali, reti logistiche integrate	Vasta rete produttiva mondiale, portafoglio marchi acquisiti (Carte Noire, Kicking Horse), piattaforme distributive internazionali
Proposta di valore	“Il miglior caffè che la natura possa offrire” unito a tecnologia e arte; focus su qualità superiore, design e sostenibilità	“Italianità autentica del caffè” combinata a accessibilità e innovazione (es. miscele iconiche, design e servizi come bar in franchising e training center)
Flussi di ricavi	Vendita di caffè torrefatto (grani, macinato, capsule), macchine da caffè proprie, merchandising (illy Art)	Vendita di caffè e capsule, leasing e vendita di macchine, e-commerce, servizi (training, concept store)
Innovazione prodotto/processo	Brevetti storici (confezionamento pressurizzato 1934, “Illetta” 1935); industrializzazione della cialda ESE (1974); capsule Iperespresso (2006); selezionatrice Sortex 1982. Innovazione continua in sostenibilità e tecnologia agronomica.	Innovazioni di packaging (vacuum pack anni '70), creazione di miscele specifiche, sviluppo di linee capsule e di sistemi professionali (A Modo Mio, Lavazza Blue, Klix), apertura di flagship store e concept café. Aggressiva strategia di M&A (es. acquisizioni Mars/BluePod 2018) per integrare nuove tecnologie e mercati.

3.3 Investimenti in sostenibilità (governance ESG e certificazioni)

La letteratura sul *sustainable business model innovation* sottolinea che la sostenibilità non rappresenta più una dimensione accessoria, bensì una leva trasformativa capace di riconfigurare l'intero modello di business (Foss & Saebi, 2017; Lüdeke-Freund et al., 2022)^{108 109}. In base al paradigma della *triple bottom line* (Elkington, 1997), le imprese sono chiamate a generare valore non solo economico, ma anche sociale e ambientale¹¹⁰. Questo si traduce, nella pratica, nell'integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) come parte integrante del modello di creazione e cattura del valore. Nel settore agroalimentare - e in particolare nel comparto del caffè - tale trasformazione è ancora più rilevante poiché la filiera è globalmente esposta a sfide strutturali: cambiamenti climatici, volatilità delle materie prime, diseguaglianze socio-economiche nei Paesi produttori, regolamentazioni ambientali stringenti (es. la nuova EU Deforestation Regulation dal 2025)¹¹¹.

In questo contesto, Illy e Lavazza incarnano due traiettorie complementari di innovazione sostenibile del modello di business. La prima ha adottato un approccio più istituzionalizzato (trasformandosi in Società Benefit e ottenendo la certificazione B Corp)¹¹², mentre la seconda ha puntato su un modello sistemico costruito attorno a iniziative proprie (creazione della Fondazione Lavazza, *Roadmap to Zero*, progetti di economia circolare)¹¹³. Entrambe le strategie mostrano come la sostenibilità sia ormai un asse portante dell'innovazione del business model, con impatti concreti sulla proposta di valore, sui canali, sulle attività chiave e sulle risorse di ciascuna impresa.

Illycaffè ha storicamente costruito la propria identità attorno al concetto di eccellenza sostenibile. Già dagli anni 2000 l'azienda ha introdotto pratiche pionieristiche nella filiera: relazioni dirette e di lungo periodo con i coltivatori, pagamento di premi qualitativi sul caffè verde, programmi di formazione agronomica (tramite l'Università del Caffè) e

¹⁰⁸ Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

¹⁰⁹ Aagaard, A., Lüdeke-Freund, F., & Wells, P. (2021). *Business models for sustainability transitions*. Springer International Publishing.

¹¹⁰ Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

¹¹¹ European Commission. (2023). *EU Regulation on deforestation-free products (Reg. UE 2023/1115)*.

¹¹² B Lab Europe. (2021). *illycaffè is officially a B-Corp*

¹¹³ Lavazza Group. (2024). *Sustainability Report - Abstract 2023*

implementazione di sistemi completi di tracciabilità dei lotti di caffè¹¹⁴. Nel 2019 Illy ha assunto formalmente lo status di Società Benefit, inserendo nel proprio statuto finalità di beneficio comune accanto agli obiettivi di profitto. Tale scelta non è stata solo simbolica, ma ha anche ridefinito la proposta di valore dell'azienda. Illy non offre più soltanto un caffè di qualità superiore, ma anche la garanzia di una filiera equa e sostenibile, difatti nel 2021 Illy è diventata la prima torrefazione italiana certificata B Corp, aderendo a standard internazionali rigorosi per misurare l'impatto sociale e ambientale d'impresa.

Sul fronte ambientale, Illy si è posta l'obiettivo di raggiungere la *carbon neutrality* entro il 2033, in coincidenza con il centenario dalla fondazione. Ha già avviato interventi concreti, tra cui: la riduzione delle emissioni Scope 1 e 2 tramite l'uso di energia rinnovabile e l'efficientamento energetico degli stabilimenti; il monitoraggio e la compensazione delle emissioni Scope 3¹¹⁵ lungo la catena di fornitura; sperimentazioni di agricoltura rigenerativa volte a migliorare la fertilità dei suoli, la biodiversità e la resilienza climatica delle coltivazioni¹¹⁶. Nel 2023, oltre 750 tra agricoltori, ricercatori e stakeholder istituzionali hanno partecipato a workshop e programmi formativi sull'agricoltura rigenerativa, a dimostrazione di un impegno crescente di Illy nella diffusione globale di pratiche sostenibili¹¹⁷.

Dal punto di vista della governance ESG, Illy pubblica annualmente un Impact Report, in cui definisce target quantitativi e qualitativi sugli obiettivi ambientali e sociali. Il modello di rendicontazione adottato si avvicina ai principi dell'*Integrated Reporting*, dando conto dei capitali finanziari, produttivi, umani, naturali e sociali utilizzati e generati. In questo senso, Illy rappresenta un esempio di "*stakeholder company*"¹¹⁸, in cui la creazione di valore non è più misurata soltanto in termini di

¹¹⁴ illycaffè. (2025). *Protocol on illy sustainability scheme - Responsibility*

¹¹⁵ Gli Scope 1, 2 e 3 rappresentano le tre categorie di emissioni di gas serra definite dal *Greenhouse Gas Protocol*. Lo Scope 1 comprende le emissioni dirette generate dalle attività sotto il controllo dell'impresa (es. combustione in impianti o veicoli aziendali); lo Scope 2 include le emissioni indirette derivanti dall'energia acquistata e consumata (elettricità, calore, vapore); lo Scope 3 copre tutte le altre emissioni indirette lungo la catena del valore, a monte e a valle (fornitori, logistica, utilizzo e fine vita dei prodotti).

¹¹⁶ Quantis. (2024). *La roadmap di illycaffè verso la carbon neutrality*

¹¹⁷ illycaffè. (2024). *Impact Report 2023*

¹¹⁸ Con stakeholder company si intende un'impresa che adotta un modello di governance orientato alla creazione di valore per l'insieme degli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, ambiente) e non esclusivamente per gli azionisti.

redditività ma anche di impatto positivo a lungo termine per tutti gli stakeholder¹¹⁹.

Anche Lavazza ha intrapreso un percorso strutturato verso la sostenibilità, seppur con modalità differenti. A partire dal 2020 l'azienda ha adottato la strategia "Roadmap to Zero", con l'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2030. Già oggi gli stabilimenti produttivi hanno azzerato le emissioni dirette (Scope 1 e 2), mentre per le emissioni di filiera (Scope 3) il gruppo utilizza strumenti di *green credit* e progetti di compensazione ambientale^{120 121}.

Il pilastro centrale è rappresentato dalla Fondazione Lavazza, istituita nel 2004, che coordina oltre 30 progetti in 20 Paesi produttori di caffè. Attraverso il programma ¡Tierra!, la Fondazione promuove la diffusione di pratiche agricole sostenibili, il reimpianto di colture autoctone, la protezione delle foreste e la diversificazione delle fonti di reddito delle comunità agricole. Questi interventi non solo riducono i rischi climatici e ambientali, ma rafforzano anche le relazioni con gli stakeholder a monte della filiera, creando un ecosistema resiliente e inclusivo.

Dal punto di vista della governance, Lavazza adotta modelli di *Integrated Reporting*, infatti nei bilanci annuali vengono analizzati i "capitali in input" (finanziario, produttivo, intellettuale, sociale, naturale) e il loro impatto nel tempo. L'azienda aderisce agli SDGs delle Nazioni Unite, con particolare enfasi sugli obiettivi 12 (*consumo e produzione responsabili*) e 13 (*lotta al cambiamento climatico*)¹²².

Un'altra area di investimento strategico riguarda la circolarità e il packaging sostenibile. La roadmap aziendale prevede che entro il 2025 l'85% degli imballaggi Lavazza sia riciclabile o compostabile. Inoltre, la recente innovazione *Tabli* (capsula monodose costituita da solo caffè pressato, senza involucri plastici o metallici) è un esempio di come la sostenibilità sia integrata direttamente nella proposta di valore e nel modello di business^{123 124}.

¹¹⁹ illycaffè. (2024). *Annual Report 2023*

¹²⁰ Lavazza Group (2024). *Sustainability Report - Abstract 2023*

¹²¹ Lavazza Group. (2021). *Lavazza Group carbon neutral by 2030: Roadmap to Zero* (Press release).

¹²² Lavazza Group (2024). *Annual Report 2023*

¹²³ Lavazza Group (2023). *Sustainability Report 2022*

¹²⁴ ANSA (2025). "Lavazza presenta Tabli, tab al 100% caffè senza involucro."

Infine, la digitalizzazione è stata utilizzata anche per scopi ESG e nel 2023 circa il 28% degli investimenti immateriali è stato destinato a software e piattaforme digitali per la tracciabilità, a supporto di obiettivi di sostenibilità¹²⁵.

La seguente tabella riassume i principali aspetti di forza, debolezza, opportunità e minaccia (SWOT) di Illy e Lavazza, con particolare riguardo a strategie e risorse sostenibili:

¹²⁵ Lavazza Group. (2024). *Annual Report 2023*

Fattori	Illycaffè	Lavazza
Punti di forza	Eccellenza qualitativa del prodotto (miscela unica 100% Arabica) e forte reputazione premium; elevato investimento in R&S e innovazione tecnologica (brevetti storici); branding collegato all'arte e alla cultura del caffè; approccio integrato alla sostenibilità (società benefit, B Corp).	Leadership di mercato in Italia e presenza consolidata in Europa; ampia diversificazione di prodotti e marchi (per famiglie di consumatori e mercati); capacità di scalare economie su volumi elevati; forte brand awareness globale (es. <i>Lavazza Calendar</i> ; impegno sistematico in progetti di CSR (Roadmap to Zero, Lavazza Foundation).
Punti di debolezza	Mercato relativamente di nicchia e sensibile a crisi economiche (alto prezzo porta a cali consumi in recessione); dipendenza da un'unica miscela e limitata diversificazione di prodotto rispetto alla concorrenza; dimensioni più contenute che penalizzano il potere contrattuale sui mercati internazionali.	Ampia complessità gestionale (molti marchi e canali) che può rendere meno flessibile l'organizzazione; margini più compressi nel segmento volume, necessità di politiche di prezzo aggressive; esposizione a fluttuazioni dei prezzi delle materie prime.
Opportunità	Crescente interesse globale per caffè speciali di alta qualità ("specialty coffee"); espansione in nuovi mercati emergenti (Cina, India, USA) alla ricerca di prodotti italiani di lusso; sviluppo di ulteriori canali diretti; valorizzazione del marchio tramite collaborazioni culturali (arte, design).	Sfruttare le acquisizioni per entrare in nuovi segmenti (ad es. MaxiCoffee per potenziare e-commerce); crescita del mercato OCS e vending (in cui Lavazza è già presente); impatto positivo degli investimenti ESG (consumatori sempre più attenti alla sostenibilità); digitalizzazione continua dei canali di vendita (+28% e-commerce 2023).
Minacce	Concorrenza sempre più agguerrita nel segmento premium (Nespresso di Nestlé, Starbucks Reserve) con maggiori risorse finanziarie; tensioni climatiche e fitosanitarie nelle aree di coltivazione potrebbero ridurre l'offerta di Arabica di qualità; impatti macroeconomici (pandemie, recessioni) che riducono i consumi	Volatilità estrema dei prezzi dei caffè che comprimono i margini e possono erodere redditività nelle divisioni commodity; difficoltà a ricoprire efficacemente tutti i mercati globali con una organizzazione integrata; possibile saturazione di alcuni segmenti maturi; rischio di reputazione in caso di scandali ESG (lavora molto su approvvigionamento sostenibile).

3.4 Valorizzazione del Made in Italy e cultura del caffè

Sia Illy che Lavazza si presentano come autorevoli ambasciatori della cultura italiana del caffè nel mondo. Per Illy, il legame con il *Made in Italy* traspare dall'uso di design nei prodotti e nel marketing. L'iconico logo rosso Illy, disegnato dall'artista James Rosenquist nel 1996 e riprodotto su cartelloni e tazzine, è un esempio di comunicazione che unisce identità italiana e arte contemporanea. Nel 1999 Andrea Illy ha fondato l'Università del Caffè - prima a Napoli, oggi con oltre 23 sedi mondiali - proprio con l'obiettivo di diffondere la conoscenza dell'espresso di qualità come patrimonio culturale italiano. Anche la sua catena di caffetterie (in franchising con il marchio *Espressamente Illy*) mira a far vivere al consumatore un'autentica esperienza di caffè italiano artigianale in ogni parte del mondo. Nel 2015 Illy è stato partner ufficiale di Expo Milano, curando il Padiglione del Caffè e rafforzando la sua immagine di portavoce della tradizione italiana del "beverage nero"¹²⁶. Inoltre, iniziative collaterali come l'Illy Art Collection (serie di tazzine decorate da artisti di fama internazionale) evidenziano come Illy interpreti perfino la tazzina di caffè come un oggetto artistico e culturale.

Lavazza enfatizza a sua volta il proprio heritage torinese e l'italianità del caffè attraverso strumenti analoghi. Nella comunicazione aziendale si parla esplicitamente di "autenticità italiana" del prodotto. Icone culturali come il Calendario Lavazza (pubblicato dal 1993 coinvolgendo fotografi e artisti di rilevanza mondiale) e la partnership con grandi chef (ad esempio il progetto *Top Gastronomy*¹²⁷, un blog e network di alta cucina) rafforzano l'immagine del caffè come elemento centrale dello stile di vita italiano. La sede direzionale *Nuvola Lavazza* a Torino, inaugurata nel 2018, è un esempio di architettura italiana di prestigio ed è diventata simbolo del rinnovamento del brand. Nell'ambito della formazione, Lavazza ha creato una propria "università del caffè": il Training Center Lavazza, fondato nel 1989 a Torino, che conta oggi oltre 55 filiali nel mondo. Anche per Lavazza il caffè viene trattato come elemento culturale con i propri corsi per baristi e operatori della *Lavazza Coffee School* che insegnano non solo la tecnica dell'espresso, ma anche la storia e la biodiversità del caffè, facendo leva sulla ricca tradizione italiana.

In entrambe le aziende, dunque, i valori del *Made in Italy* permeano il modello di business. Le iniziative culturali (educazione del consumatore,

¹²⁶ ANSA (2015), "Expo: Illy, caffè messaggero solidarietà."

¹²⁷ Lavazza.com (s.d.), "Top Gastronom,"

arte, design) servono a creare un'aura di prestigio attorno al prodotto e a differenziarlo dalla concorrenza globale. Al tempo stesso, i due gruppi partecipano regolarmente a manifestazioni internazionali (fiere di settore, esposizioni universali) mettendo in mostra l'eccellenza italiana del caffè. L'insieme di questi sforzi contribuisce a posizionare sia Illy sia Lavazza come custodi della “*coffee culture*” italiana. Sono imprese che non vendono solo un prodotto, ma veicolano un'intera tradizione e uno stile di consumo tipicamente italiani.

Gli esempi concreti di valorizzazione della cultura del caffè abbondano. Ad esempio, Illy ha sviluppato la linea di prodotti Arabica Selection, dedicando ogni anno una miscela speciale a un Paese di origine diverso (esaltandone le peculiari note aromatiche), e collabora con l'International Coffee Organization (ICO) per promuovere la sostenibilità globale del settore¹²⁸. Lavazza, dal canto suo, ha inaugurato nel 2020 il primo Flagship Store in partnership in Cina¹²⁹, diffondendo il rito dell'espresso in un contesto internazionale, ed è sponsor di numerosi eventi culturali (dal Festival del Cinema di Venezia alla Biennale d'Arte)¹³⁰ che sottolineano il legame del brand con l'italianità. Entrambi i gruppi organizzano tour guidati alle proprie torrefazioni (iniziative di “turismo del caffè”) e hanno creato spazi espositivi o musei aziendali dedicati (il Museo Lavazza a Torino, lo *Spazio Illy* a Trieste), ulteriore testimonianza dell'intento educativo verso il pubblico.

In definitiva, sia Illy che Lavazza investono consapevolmente in attività di *cultural marketing* volte a infondere nei consumatori l'idea che il caffè pregiato sia un simbolo dell'ingegno e dello stile italiano. Ciò si riflette nel modo in cui entrambe posizionano i propri prodotti sul mercato internazionale, enfatizzando temi come la tradizione, il design, l'artigianalità e la responsabilità sociale, tutti tratti fortemente associati al *Made in Italy*.

¹²⁸ Hayley Ralph (2022). “*Illycaffè and ICO Discuss Solutions to Climate Change and Farmer Prosperity*.” Global Coffee Report.

¹²⁹ Filomena Greco (2021), “*Lavazza accelera sulla Cina e apre con il socio Yum mille caffetterie*.” Il Sole 24 Ore

¹³⁰ Lavazza Group (2025), “*Siamo presenti alla 19° Mostra internazionale di architettura 2025 'Intelligens. Naturalis. Artificial. Collective'*”

Dimensione	Illycaffè	Lavazza
Valore culturale	Arte contemporanea (Illy Art Collection); eventi culturali; Università del Caffè come hub di conoscenza del settore.	Calendario Lavazza; complesso “Nuvola” come polo culturale; sponsorizzazioni di eventi popolari a livello internazionale.
Formazione	Università del Caffè (fondata nel 1999, oltre 20 sedi globali).	Training Center Lavazza (fondato nel 1989, oltre 50 sedi globali).
Italianità	Immagine elitaria e cosmopolita, legata al design e alla ricerca scientifica.	Immagine popolare e familiare, legata alla tradizione e al rito quotidiano.
Internazionalizzazione	Ambasciatore dell’espresso di qualità nei mercati premium globali.	Diffusione di coffee shop e format retail nei mercati emergenti (es. aperture in Cina).
Narrativa del brand	“Il miglior caffè che la natura possa offrire”: enfasi su eccellenza, arte e sostenibilità.	“Il caffè preferito dagli italiani”: enfasi su tradizione, convivialità e accessibilità.

3.5 Risultati dell’analisi comparativa

3.5.1 Metodologia dell’analisi comparativa

In questa sezione viene condotta un’analisi comparativa qualitativa dei due casi aziendali (Illy e Lavazza) per metterne in luce somiglianze e differenze in termini di Business Model Innovation. Il metodo impiegato è quello del confronto diretto su alcuni criteri chiave, emersi nei paragrafi precedenti e nella letteratura sui modelli di business innovativi. In particolare, i criteri considerati per la comparazione sono:

Innovazione di prodotto e tecnologica: come ciascuna impresa ha introdotto innovazioni nei prodotti (ad es. nuove miscele, formati, capsule) e nei processi o nelle tecnologie (ad es. brevetti, macchine, digitalizzazione) per creare e catturare valore.

Sostenibilità e responsabilità sociale: le iniziative e gli investimenti in ambito ambientale e sociale, inclusa l’integrazione di pratiche sostenibili nel modello di business (ad es. certificazioni ambientali, progetti a supporto dei coltivatori, economia circolare).

Valorizzazione del Made in Italy e della cultura del caffè: come ciascuna azienda capitalizza sull'identità italiana e sul patrimonio culturale del caffè (ad es. scelte di branding, educazione del consumatore, iniziative culturali) per differenziarsi e innovare la propria proposta di valore.

L'analisi si pone l'obiettivo di comprendere in che modo le differenti strategie di innovazione del modello di business abbiano influenzato il posizionamento competitivo delle due imprese. In altre parole, si intende capire se e come Illy e Lavazza abbiano interpretato l'innovazione in modo diverso, e quali lezioni se ne possano trarre in termini di efficacia strategica. I dati qualitativi e quantitativi utilizzati provengono dalle sezioni precedenti (storia, strategie e risultati aziendali) e da fonti esterne, così da garantire un confronto basato su evidenze concrete. Questa metodologia di confronto mirato consente di mettere in luce sia le somiglianze (elementi comuni di successo e scelte analoghe) sia le differenze sostanziali nelle scelte di business model, offrendo una visione critica delle implicazioni di tali scelte.

3.5.2 Discussione dei risultati dell'analisi comparativa

Dall'analisi comparativa emerge anzitutto che entrambe le imprese sono fortemente radicate nella tradizione italiana del caffè, con una lunga storia familiare alle spalle e un orientamento costante alla qualità. Sia Illy che Lavazza, infatti, sono rimaste aziende a controllo familiare e hanno costruito marchi riconosciuti a livello globale come simboli del caffè italiano. Entrambe condividono inoltre un impegno costante nell'innovazione, ma la natura e la portata di tale innovazione differiscono in modo significativo tra i due casi.

Sul fronte dell'innovazione di prodotto e tecnologica, Lavazza ha adottato un approccio più estensivo e diversificato, mentre Illy si è concentrata su un'innovazione più focalizzata e scientifica. Lavazza, fondata nel 1895, nel corso della sua crescita ha ampliato il modello di business coprendo praticamente tutti i segmenti di mercato del caffè: dal caffè macinato per uso domestico alle capsule (proprietarie e compatibili), dal settore professionale fino alle proprie caffetterie a marchio. Questa diversificazione è stata accompagnata da numerose acquisizioni strategiche di marchi, sia in Italia sia all'estero, funzionali ad accelerare l'innovazione e ad ampliare la presenza internazionale. Tali mosse hanno permesso a Lavazza di incorporare nuove competenze e di presidiare rapidamente canali emergenti.

Illy, dal canto suo, ha perseguito un'innovazione più mirata alla qualità del prodotto e alla tecnologia di processo. Sin dalla fondazione nel 1933, Illy ha puntato su un'unica miscela premium 100% Arabica e su standard scientifici di lavorazione: emblematiche in tal senso sono l'invenzione del confezionamento pressurizzato per conservare l'aroma del caffè e la messa a punto di macchine espresso professionali all'avanguardia. In tempi recenti, pur mantenendo un portafoglio prodotti più ristretto rispetto a Lavazza, Illy ha sviluppato proprie linee di capsule e macchine da caffè per il consumo domestico di alta gamma. Di fronte al boom del segmento *single-serve*, le due aziende hanno reagito in modo differente: Lavazza ha sia lanciato sistemi proprietari sia prodotto capsule compatibili per standard concorrenti (ad esempio capsule compatibili Nespresso), mentre Illy - inizialmente fedele al proprio sistema chiuso - ha in seguito stretto partnership (licenza a JDE)¹³¹ per produrre capsule in formato Nespresso con il proprio marchio. In sintesi, Lavazza appare più propensa anche a innovazioni di modello di business radicali (nuovi canali, acquisizioni di intere linee di business, ampliamento significativo del portafoglio), mentre Illy ha preferito innovazioni incrementali concentrate sulla sua proposta distintiva (miscela di alta qualità, tecnologie di confezionamento ed estrazione legate all'espresso).

Per quanto riguarda la sostenibilità, entrambe le imprese hanno integrato negli ultimi decenni pratiche ESG, ma con approcci e tempistiche differenti. Lavazza ha iniziato già dagli anni '90 a impegnarsi su questo fronte, coerentemente con l'interesse originario del fondatore Luigi Lavazza per le terre d'origine del caffè. Ha lanciato progetti pionieristici come ¡Tierra! (approvvigionamento sostenibile da comunità di coltivatori) e, soprattutto, ha istituito una propria Fondazione (nel 2004) dedicata a iniziative di sviluppo sostenibile nelle comunità produttrici (ad esempio progetti ambientali e di miglioramento delle condizioni economiche dei produttori).

Illy, da parte sua, ha da sempre adottato un modello orientato alla "qualità sostenibile" - pagando prezzi premium ai coltivatori per il caffè di alta qualità, instaurando relazioni dirette con i fornitori - e più di recente ha formalizzato l'impegno ESG ottenendo riconoscimenti di grande visibilità. Nel 2021 Illy è diventata la prima azienda italiana del caffè certificata B Corp, a testimonianza del rispetto dei più alti standard

¹³¹ JDE Peet's. (2018). "Illycaffè and JAB, have announced a trademark licensing agreement"

sociali e ambientali¹³². Ciò riflette la strategia voluta da Andrea Illy di colmare rapidamente il divario in tema di sostenibilità facendo della responsabilità sociale parte integrante del posizionamento premium del brand.

In altre parole, Lavazza ha integrato la sostenibilità nel proprio modello espandendo le attività filantropiche e di filiera (*approccio inside-out*, dall'azienda verso le comunità), mentre Illy ha portato la sostenibilità dentro il core business model (*approccio inside-in*, modificando politiche interne e certificando l'intera operatività aziendale). Entrambe, comunque, convergono nel riconoscere la sostenibilità come leva di innovazione partecipando a progetti a sostegno dei coltivatori e mirano alla riduzione dell'impatto ambientale lungo la filiera.

Va notato che queste iniziative non sono solo eticamente rilevanti, ma fanno parte della modernizzazione del modello di business in quanto rispondono alla domanda di consumatori sempre più attenti e creano valore di marca (*brand equity*¹³³) nel lungo periodo.

Un ulteriore asse di confronto è l'approccio al Made in Italy e alla cultura del caffè come elemento del modello di business. Le due aziende analizzate sfruttano fortemente il legame con l'italianità e si fanno promotrici della cultura del caffè nel mondo, ma con sfumature diverse.

Illy ha costruito la propria identità attorno al concetto di esperienza del caffè italiano elevata ad arte. Emblematiche sono, come già detto, le celebri tazzine d'autore Illy Art Collection e l'istituzione a Trieste dell'Università del Caffè, un centro di formazione e diffusione della cultura dell'espresso rivolto sia ai professionisti sia al grande pubblico.

Lavazza, dal canto suo, ha puntato sul connubio tra tradizione e innovazione comunicativa. Celebre è il Calendario Lavazza, iniziativa artistica e pubblicitaria che dal 1993 coinvolge fotografi di fama per raccontare - spesso con messaggi sociali - il mondo del caffè. Inoltre, Lavazza gestisce la più ampia rete formativa per baristi a livello internazionale tramite il suo Training Center.

¹³² B Lab Europe. (2021). *illycaffè is officially a B-Corp*

¹³³ Con *brand equity* si intende il valore aggiunto che una marca conferisce a un prodotto o servizio, derivante dalla percezione dei consumatori in termini di notorietà, associazioni positive, fedeltà e qualità percepita.

In termini di *Made in Italy*, entrambe enfatizzano nelle strategie di branding la propria origine nazionale, ma con accenti differenti: Illy sottolinea l'eccellenza italiana, il design ricercato e la componente scientifica che richiama l'ingegno e la creatività tecnica italiana; Lavazza richiama la tradizione familiare torinese, il rito quotidiano dell'espresso e la diffusione globale dello stile di vita italiano.

Queste scelte si traducono in modelli di business leggermente differenti. Illy opera principalmente nel segmento premium/lusso (fornendo caffè a bar e ristoranti gourmet, boutique specializzate e consumatori domestici di fascia alta), applicando un prezzo elevato coerente con la qualità percepita. Lavazza, invece, adotta un modello multi-segmento più orientato al *mass market* (pur includendo linee premium al suo interno). Infatti, è presente sia nella GDO con prodotti a prezzo accessibile, sia nel canale Ho.Re.Ca. con miscele professionali, riuscendo a coprire diverse fasce di clientela. Questa differenza di posizionamento si riflette anche nei numeri: Lavazza, forte di una struttura più ampia e diversificata, ha raggiunto un fatturato di 3,35 miliardi di euro nel 2024¹³⁴, oltre quattro volte quello di Illy (circa 630 milioni di euro nello stesso anno¹³⁵), inoltre genera il 70% dei ricavi all'estero ed è un vero attore globale con 9 stabilimenti produttivi e più di 4.000 dipendenti; Illy - pur esportando il 65% del fatturato - rimane più piccola per dimensioni e opera quasi in una nicchia alta del mercato.

Entrambe hanno mantenuto la natura di imprese familiari, ma con scelte differenti in termini di governance finanziaria. Lavazza ha finanziato la crescita mantenendo saldamente il controllo nelle mani della famiglia (il Gruppo Lavazza è tuttora posseduto al 100% dall'omonima famiglia), mentre Illy ha aperto il capitale a un investitore di minoranza (cedendo il 20% al fondo Rhône Capital nel 2021)¹³⁶ per sostenere i piani di sviluppo e preparare una possibile futura quotazione in Borsa¹³⁷.

La comparazione mette in luce importanti somiglianze - entrambe le aziende sono realtà italiane "centenarie", ambasciatrici dell'espresso nel mondo, ed entrambe impegnate sull'innovazione e sulla sostenibilità, ma anche differenze marcate nelle modalità con cui tali obiettivi vengono

¹³⁴ Lavazza Group (2025), "2024 Results," Press release.

¹³⁵ Illycaffè (2025), *Annual Report 2024*

¹³⁶ Il Sole 24 Ore (2021), "Illycaffè: conclusa vendita 20% a Rhone Capital, possibile Ipo in futuro"

¹³⁷ Sara Bennewitz. (2023). *La famiglia Illy si divide in vista della Borsa: a Riccardo il Polo del gusto ad Anna e Andrea il caffè*. La Repubblica.

perseguiti. Lavazza incarna un modello di business innovativo orientato alla crescita esterna e alla diversificazione (espansione globale, ampliamento della gamma, integrazione verticale e orizzontale tramite acquisizioni), mentre Illy rappresenta un modello di innovazione più focalizzato e *brand-centric*, dove ogni cambiamento viene valutato in funzione del mantenimento di uno standard qualitativo eccellente e di un posizionamento di élite.

L'analisi comparativa mostra che non esiste una formula universale per innovare il modello di business: il successo dipende dall'allineare l'innovazione con la missione aziendale e le aspettative del mercato di riferimento. Lavazza e Illy hanno saputo innovare in maniera coerente con la propria identità - la prima puntando sulla crescita globale e sulla versatilità dell'offerta, la seconda sulla perfezione del prodotto e sulla sostenibilità integrale - ottenendo entrambe risultati positivi, ma differenti, nel panorama competitivo. Questa duplice prospettiva fornisce spunti preziosi e le imprese possono perseguire l'innovazione seguendo strade diverse (*extensive* vs. *intensive*, globale vs. focalizzata). La valutazione dei risultati comparativi suggerisce, inoltre, che una sintesi dei due approcci potrebbe rappresentare un modello ideale. Per esempio, un'azienda potrebbe cercare di combinare la flessibilità e l'apertura al cambiamento tipiche di Lavazza con la chiarezza identitaria e l'eccellenza coltivate da Illy. In definitiva, i casi Illy e Lavazza insegnano che l'innovazione del modello di business nel settore del caffè richiede un equilibrio costante tra tradizione e cambiamento, mantenendo viva l'anima e i valori che rendono unico un brand, adattandosi al contempo in modo dinamico ai nuovi trend di mercato, alle tecnologie emergenti e alle esigenze di sostenibilità del XXI secolo. Questo equilibrio, declinato in modo diverso da ciascuno dei due protagonisti analizzati, ha permesso ad entrambi di affermarsi come leader nei rispettivi segmenti, offrendo lezioni complementari su come innovare restando fedeli alla propria visione.

Capitolo 4 - Proposta di Business Model Innovation per una PMI

4.1 Lezioni apprese dall'analisi comparativa

Il presente capitolo intende tradurre in proposte operative le evidenze emerse dall'analisi comparativa tra Illycaffè e Lavazza (Capitolo 3), adattandole in un secondo momento al contesto di una piccola-media impresa come Caffè Iuliano.

Attraverso la realizzazione di una tabella (Tabella 4.1), vengono sintetizzate le principali leve di Business Model Innovation emerse dall'analisi. Queste conclusioni costituiscono una base concettuale utile per definire, nei paragrafi successivi, una proposta di innovazione applicata a una PMI.

Dimensione	Sintesi del benchmark (Illy vs. Lavazza)	Lezione appresa
Innovazione di prodotto e processo	<p><i>Lavazza:</i> approccio estensivo e diversificato, ampliando il business su tutti i segmenti (dal macinato alle capsule proprietarie e compatibili, Ho.Re.Ca. e caffetterie proprie) e ricorrendo a numerose acquisizioni strategiche per accelerare l'innovazione e la presenza internazionale.</p> <p><i>Illy:</i> approccio mirato e scientifico, focalizzato su qualità premium (un'unica miscela 100% Arabica) e tecnologia di processo; innovazioni incrementali (es. confezionamento pressurizzato, macchine espresso all'avanguardia) mantenendo un portafoglio prodotti ristretto. Ha introdotto proprie capsule di alta gamma e successivamente, tramite partnership, capsule compatibili Nespresso.</p>	<p>Non esiste un unico modo per innovare: un'azienda può scegliere tra diversificare ampiamente prodotti/mercati o specializzarsi su un'offerta ristretta di eccellenza. Entrambe le strade possono avere successo se coerenti con l'identità e la missione aziendale.</p> <p>L'innovazione di prodotto va allineata alla propria <i>value proposition</i>: ampiezza di gamma e rapidità di evoluzione (Lavazza) vs. focus sulla perfezione del prodotto core (Illy).</p>
Sostenibilità e responsabilità sociale	<p><i>Lavazza:</i> pioniere ESG già dagli anni '90, integrando la sostenibilità tramite progetti filantropici e di filiera (¡Tierra!) e creando una Fondazione Lavazza (2004) per lo sviluppo sostenibile nelle comunità di</p>	<p>Integrare la sostenibilità nel modello di business è ormai fondamentale. Si può perseguire in modi diversi: tramite iniziative esterne e filantropiche oppure incorporandola</p>

Dimensione	Sintesi del benchmark (Illy vs. Lavazza)	Lezione appresa
Valorizzazione del Made in Italy e cultura del caffè	<p>coltivatori. Approccio “<i>inside-out</i>”: l’azienda irradia verso l’esterno iniziative benefiche e ambientali. <i>Illy</i>: impronta di “qualità sostenibile” sin dalle origini, poi formalizzata con standard elevati: nel 2021 prima azienda italiana del caffè certificata B Corp, integrando la sostenibilità nel core business e nel brand premium. Approccio “<i>inside-in</i>”: ha portato la sostenibilità dentro il modello di business.</p>	<p>strutturalmente nelle pratiche aziendali e nei prodotti. L’importante è che la sostenibilità diventi una leva di innovazione (nuovi prodotti, processi o valori aggiunti) e rafforzi la reputazione presso clienti e stakeholder. In sintesi, l’impegno ESG non è solo etico ma strategico, contribuendo a differenziare l’offerta e a modernizzare il modello di business.</p>
	<p><i>Lavazza</i>: fortemente legata alla tradizione italiana, ma con comunicazione innovativa. Ha costruito branding attorno al connubio tradizione-innovazione: celebre il Calendario Lavazza. Gestisce il più grande Training Center per baristi al mondo, diffondendo la cultura dell’espresso. Nella brand identity enfatizza le radici familiari torinesi, il rito quotidiano dell’espresso e lo stile di vita italiano diffuso globalmente. <i>Illy</i>: ha impostato il marchio sull’esperienza del caffè italiano come arte. Iconiche le tazzine d’autore <i>Illy Art Collection</i> e la creazione a Trieste dell’Università del Caffè, centro di formazione e divulgazione culturale sull’espresso per professionisti e pubblico. In branding, Illy sottolinea l’eccellenza e il design italiano, nonché la scienza e creatività tecnica tricolore.</p>	<p>Capitalizzare sull’italianità e sulla cultura del caffè può creare un forte vantaggio competitivo all’estero e fidelizzare i clienti domestici. <i>Made in Italy</i> è sinonimo di qualità e tradizione: va valorizzato attraverso il branding, lo storytelling e iniziative culturali. La lezione è che un brand di caffè vincente non vende solo un prodotto, ma un’esperienza culturale (arte, ritualità, formazione) legata al caffè italiano. Inoltre, occorre coerenza di posizionamento: si può scegliere di presidiare la fascia premium con eccellenza e storytelling esclusivo, oppure puntare a più segmenti mantenendo una base di tradizione italiana - in ogni caso bisogna differenziarsi comunicando una <i>brand identity</i> autentica.</p>

Tabella 4.1

4.2 Presentazione di Caffè Iuliano

4.2.1 Contesto territoriale e storia

Caffè Iuliano è una torrefazione artigianale campana con sede a Lioni, in provincia di Avellino. Si tratta di una realtà relativamente giovane, nata dall’intuizione dell’imprenditore irpino Antonio Iuliano, che ha mosso i primi passi nel mondo del caffè alle Isole Canarie con l’obiettivo di

portare l'eccellenza del caffè italiano all'estero. Dopo appena tre anni di attività iniziale a Tenerife, il successo raggiunto spinge Caffè Iuliano ad espandersi in Italia con l'apertura di un secondo stabilimento a Lioni (AV). Il nuovo impianto, di dimensioni maggiori, è attualmente in fase di ampliamento della capacità produttiva ed è stato progettato all'insegna della sostenibilità, con l'adozione di un impianto fotovoltaico di ultima generazione e soluzioni efficienti sul modello dell'industria 5.0. Nel giro di pochi anni l'azienda ha registrato una crescita significativa e, in appena due anni, la forza lavoro è aumentata passando da 5 a 20 dipendenti, oggi distribuiti tra reparto produttivo e uffici. Ciò ha reso necessaria l'istituzione di corsi di formazione interni per garantire competenze sempre più specialistiche al personale e sostenere l'espansione produttiva. Fin dalla fondazione, la visione strategica è stata quella di industrializzare i processi senza rinunciare a una forte impronta artigianale, puntando a raggiungere rapidamente alti volumi produttivi e a collocarsi sin da subito su molteplici canali di mercato, mantenendo allo stesso tempo la qualità tipica della tradizione napoletana.

4.2.2 Attività e core business

Caffè Iuliano opera principalmente nella torrefazione e commercializzazione di caffè tostato, con un modello B2B2C che comprende sia la vendita con marchio proprio sia, in misura più limitata, la produzione conto terzi per altri marchi. Il core business aziendale risiede nella diffusione del brand Caffè Iuliano, soprattutto nel segmento B2B: l'azienda concentra la maggior parte delle proprie risorse e strategie di marketing sulla valorizzazione del marchio proprietario. In termini pratici, il peso commerciale è largamente sbilanciato sul caffè a marchio Iuliano, mentre il conto terzi rappresenta una quota molto marginale - un'attività complementare che però l'azienda non trascura, considerandola un'opportunità per mantenere relazioni industriali con altri operatori e incrementare i volumi complessivi di torrefazione. Le principali attività svolte riguardano l'approvvigionamento del caffè verde e la selezione dei fornitori, la tostatura e la miscelazione dei chicchi secondo ricette proprietarie, il confezionamento in diversi formati e la gestione logistica e distributiva sui vari canali. L'azienda dedica inoltre risorse allo sviluppo di nuovi prodotti e al controllo qualità, operando con un approccio fortemente orientato al miglioramento continuo e alla soddisfazione del cliente finale.

4.2.3 Prodotti e formati

Il portafoglio prodotti di Caffè Iuliano è ampio e articolato, pensato per servire tre canali principali: Ho.Re.Ca., GDO e online. In base alla tipologia di canale, sono stati sviluppati formati e miscele ad hoc, in modo da soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori di riferimento. Ad esempio, per il canale Ho.Re.Ca. l'azienda punta sulle miscele in grani di alta qualità, privilegiando varietà Arabica selezionate, così da valorizzare il prodotto espresso nel contesto professionale. Nel GDO, invece, l'offerta include soprattutto caffè in cialde e capsule - spesso con una componente di Robusta - formati ritenuti più adatti all'estrazione con macchine domestiche e maggiormente richiesti dal consumatore medio. Sul canale online, infine, trovano spazio anche referenze di nicchia e aromatizzate, rivolte a un pubblico di appassionati alla ricerca di gusti nuovi, difficilmente reperibili nei negozi tradizionali. I principali formati commercializzati comprendono: caffè in grani per bar e casa; caffè macinato confezionato sottovuoto in barattoli da 250 g; cialde in carta standard E.S.E. (Easy Serving Espresso)¹³⁸ - tutte realizzate in carta filtro compostabile; e una vasta gamma di capsule compatibili con i sistemi più diffusi (Nespresso, Lavazza A Modo Mio, Bialetti, Nescafé Dolce Gusto, Caffitaly). Questa diversificazione dei formati consente a Caffè Iuliano di presidiare più segmenti di clientela e di adattarsi rapidamente all'evoluzione dei gusti e delle abitudini di consumo. Dal punto di vista della domanda, il segmento della GDO genera attualmente i volumi maggiori in termini quantitativi, mentre il mercato delle capsule - pur più piccolo in volume - apporta una quota rilevante del valore complessivo grazie al prezzo unitario più elevato. Si osservano inoltre differenze geografiche nei formati preferiti: ad esempio, nel mercato italiano meridionale prevale la cialda E.S.E., mentre al Nord dominano le capsule compatibili tipo Nespresso, riflettendo abitudini di consumo differenti. Caffè Iuliano monitora attentamente queste tendenze per orientare le proprie scelte di produzione e sviluppo prodotti.

¹³⁸ Le cialde in carta standard E.S.E. (Easy Serving Espresso) sono porzioni monodose di caffè macinato pressato, racchiuse tra due fogli di carta filtro biodegradabile, con un diametro standard di 44 mm.

4.2.4 Valori aziendali e approccio qualitativo

Nonostante l'approccio industriale orientato alla crescita, Caffè Iuliano mantiene saldi i valori dell'artigianalità e della qualità tipici di una torrefazione tradizionale. Al centro della filosofia aziendale vi è l'importanza del fattore umano nel processo produttivo. La vision perseguita si è sempre posta in controtendenza rispetto alla mera automazione, privilegiando invece l'investimento nelle capacità individuali e nella qualificazione del personale. Si ritiene infatti in azienda che le scelte di miscelazione e la "mano" del torrefattore esperto siano determinanti per ottenere un espresso di qualità superiore, motivo per cui la proprietà in prima persona cura con attenzione la selezione e formazione dei dipendenti chiave. Questa enfasi sulle competenze umane funge da garanzia per l'applicazione rigorosa di tutte le procedure necessarie a mantenere standard qualitativi elevati nelle miscele prodotte. Parallelamente, Caffè Iuliano promuove una cultura aziendale aperta all'innovazione responsabile: tecnologia e automazione vengono adottate, ma con criterio, ovvero laddove possano davvero supportare l'uomo senza sostituirne l'expertise. L'azienda si impegna inoltre a diffondere la cultura del caffè di qualità, come dimostra la collaborazione con scuole e istituti professionali del territorio - in particolare gli istituti alberghieri - per formare le nuove generazioni di baristi. Un esempio significativo è il recente progetto "*Leva Sensory*", realizzato con il supporto del produttore di macchine La San Marco, che ha visto gli studenti sfidarsi in un contest dedicato alla migliore estrazione con macchina a leva. L'iniziativa sottolinea l'attenzione di Caffè Iuliano verso la tradizione napoletana dell'espresso e la volontà di farsi promotrice attiva di questo patrimonio culturale.

Un altro valore fondante è la sostenibilità. Caffè Iuliano è consapevole che la qualità non riguarda solo il gusto in tazza, ma l'intera filiera produttiva. L'azienda ha intrapreso iniziative concrete per ridurre il proprio impatto ambientale e contribuire al benessere delle comunità coinvolte. Come accennato, il nuovo stabilimento di Lioni è stato progettato con criteri di efficienza energetica all'avanguardia, incluso un impianto solare che permetterà di autoprodurre elettricità e calore, riducendo le emissioni di CO₂ e i costi energetici. Sul fronte dei prodotti, tutte le cialde E.S.E. sono già realizzate in carta compostabile e sono in corso attività di R&S per adottare a breve capsule completamente compostabili e sostituire gli imballi in alluminio con materiali riciclabili, così da posizionare l'azienda tra le prime del settore in termini di

sostenibilità ambientale. Caffè Iuliano aderisce inoltre a principi di filiera etica, acquistando caffè verde da fornitori che garantiscono certificazioni di commercio equo e solidale (Fair Trade) e supportando progetti sociali nei paesi produttori. Ad esempio, l'azienda ha in programma per il Natale 2026 una campagna di sensibilizzazione in collaborazione con una fazenda ugandese, finalizzata a raccogliere fondi per fornire assorbenti alle lavoratrici locali - un aiuto concreto per migliorare le condizioni di vita e di lavoro delle donne nelle comunità rurali africane. Questa attenzione agli aspetti sociali sottolinea l'impegno di Caffè Iuliano nel coniugare crescita economica e responsabilità sociale d'impresa, in linea con le *best practice* dei maggiori operatori del settore.

4.2.5 Struttura produttiva e organizzativa

Come menzionato, Caffè Iuliano dispone attualmente di due siti operativi. Il primo è quello storico avviato a Tenerife (Isole Canarie), dove il marchio è nato e si è inizialmente radicato sul mercato locale grazie a un prodotto di qualità e a una visione chiara. Il secondo è la sede produttiva principale in Italia, a Lioni (AV), inaugurata pochi anni fa e destinata a diventare il fulcro industriale dell'azienda. Lo stabilimento di Lioni è dotato di impianti moderni, tra cui una tostatrice di nuova generazione (in parte digitalizzata per garantire il controllo preciso dei profili di tostatura) e linee di confezionamento flessibili. La struttura organizzativa rimane snella e conserva una gestione familiare, con la famiglia Iuliano direttamente coinvolta nel management. Le funzioni chiave - approvvigionamento, produzione, controllo qualità, commerciale Italia, export, marketing - sono gestite internamente da team dedicati ma di piccole dimensioni, favorendo una comunicazione rapida e un elevato livello di adattabilità. L'incremento dell'organico a 20 dipendenti negli ultimi due anni ha portato alla formalizzazione di ruoli più specializzati e alla necessità di investire in formazione interna, in modo da sviluppare competenze tecniche (uso di macchinari avanzati, tecniche di assaggio e miscelazione) e trasversali (digital marketing, lingue per l'export) coerenti con la crescita dell'azienda. In prospettiva, con l'ulteriore espansione produttiva prevista a Lioni, la struttura potrebbe evolvere verso una suddivisione più marcata tra area produttiva e area commerciale, mantenendo però la flessibilità tipica di una PMI.

4.2.6 Mercati di riferimento, clientela e canali di vendita

Caffè Iuliano ha adottato un modello multicanale per distribuire i propri prodotti, così da diversificare il rischio e cogliere opportunità sia sul

mercato locale sia su quelli esterni. I clienti principali includono: Ho.Re.Ca., rivenditori e negozi specializzati, GDO, clienti privati (consumatori finali che acquistano per uso domestico) ed operatori esteri (importatori e distributori internazionali). Per ciascun segmento, l'azienda impiega canali e approcci commerciali differenti:

Nel canale Ho.Re.Ca., Caffè Iuliano opera prevalentemente tramite distributori locali e regionali. Attualmente l'azienda si affida a una rete di distributori per la fornitura della linea Bar (miscele in grani) su tutto il territorio nazionale. I distributori svolgono un ruolo fondamentale nel collocare il prodotto presso bar e ristoranti, fungendo da primo punto di promozione del brand e assicurando l'assistenza tecnica (es. fornendo macchine in comodato d'uso e manutenzione) ai clienti finali. I rapporti con i distributori sono costruiti in un'ottica di partnership di lungo periodo, attraverso il coinvolgimento attivo anche nel lancio di nuove linee di prodotto, contando su di loro come ambasciatori del marchio sul territorio.

Sul canale retail tradizionale (negozi alimentari, botteghe, piccoli market), Caffè Iuliano fornisce direttamente o tramite grossisti una serie di prodotti adatti alla vendita al dettaglio (cialde, macinato). Quello dei rivenditori locali è stato uno dei primi canali sviluppati dall'azienda e rimane ancora oggi fondamentale. Attualmente, in termini di numero di clienti serviti, i rivenditori costituiscono la quota più ampia. La presenza capillare nei punti vendita di prossimità, specialmente in Campania, ha permesso al brand di farsi conoscere dai consumatori finali creando una base di fedeltà locale.

Nel canale GDO, l'azienda sta gradualmente espandendo la propria presenza a scaffale. In Campania i prodotti Caffè Iuliano sono già inseriti in varie catene, posizionandosi accanto ai marchi storicamente dominanti del mercato del caffè. La distribuzione locale campana mostra, infatti, un forte attaccamento dei consumatori verso questo brand emergente, apprezzato per il gusto inconfondibile e percepito come un prodotto "di casa". Al di fuori della regione, Caffè Iuliano ha avviato collaborazioni distributive in Sardegna, Molise, Lazio, Calabria e Lombardia. L'espansione verso una copertura nazionale richiederà tuttavia ulteriori investimenti commerciali, da programmare in maniera graduale e in parallelo con l'aumento della capacità produttiva disponibile.

Per i clienti privati, Caffè Iuliano sfrutta soprattutto il canale online. L'azienda dispone di un proprio e-commerce e in aggiunta si avvale di

marketplace affermati. Ad esempio, è presente su piattaforme come Amazon, canale attraverso cui già nei primi anni di attività ha raggiunto consumatori finali in tutta Italia. La vendita diretta al consumatore è un ambito in forte crescita. Nel primo semestre 2025 l'e-commerce aziendale ha registrato un incremento significativo, tanto che - sebbene ad oggi rappresenti ancora l'ultima voce in termini di fatturato - il canale online viene considerato strategico per il futuro.

Sul fronte estero, l'azienda si affida a importatori e distributori internazionali. Attualmente l'export contribuisce circa al 10% del fatturato, una quota raddoppiata nel 2024 rispetto al 2023. Caffè Iuliano esporta in una serie di Paesi selezionati, tra cui Stati Uniti, Cuba, Germania e Australia, principalmente attraverso accordi con distributori locali che importano le miscele e le distribuiscono nel proprio mercato. L'azienda è consapevole delle difficoltà di penetrazione nei mercati esteri e sta adottando un approccio graduale. Ad esempio, ha creato una collaborazione con una torrefazione del New Jersey per aprire caffetterie a marchio Iuliano negli USA, adattando l'offerta al gusto locale e facendo leva sul richiamo dell'autentico espresso italiano. Questo progetto pilota sta consentendo di espandere progressivamente la presenza negli Stati Uniti, testando sia la vendita dell'espresso classico sia una gamma di bevande più adatte ai palati americani (ad es. varianti lunghe, caffè filtro aromatizzati, etc.).

Grazie a questa impostazione multicanale, Caffè Iuliano è riuscita finora a diversificare i ricavi e a ridurre l'esposizione ai rischi connessi a un singolo mercato. L'esperienza della pandemia di COVID-19 è emblematica. In quel periodo il canale Ho.Re.Ca. subì un drastico calo, che fu in buona parte compensato dall'esplosione delle vendite verso privati e rivenditori locali, spingendo l'azienda a proseguire con decisione negli investimenti sul normal trade e sull'e-commerce. Attualmente, i volumi maggiori sono generati dai rivenditori locali e dalla GDO, seguiti dall'export; l'e-commerce chiude la fila ma, come detto, sta crescendo a ritmi sostenuti. Questa diversificazione dei canali costituisce un punto di forza per Caffè Iuliano, poiché permette di intercettare segmenti differenti - dal cliente tradizionale al coffee lover digitale - e di bilanciare la stagionalità o congiuntura negativa di un canale con le performance di altri. L'azienda monitora costantemente l'andamento dei vari segmenti e, in base a ciò, adatta la propria strategia. Ad esempio, alla luce del boom dell'online negli ultimi anni, ha iniziato a investire maggiormente in campagne digitali e a potenziare la logistica

per le vendite dirette, sapendo che il comportamento d'acquisto dei consumatori del caffè sta evolvendo rapidamente. Allo stesso modo, continua a coltivare con attenzione la rete di partner chiave - siano essi fornitori o distributori - riconoscendone il ruolo cruciale per la crescita dell'azienda. I partner principali di Caffè Iuliano includono infatti: i fornitori di caffè verde (fazende produttrici in vari paesi tropicali), con cui si mantengono rapporti commerciali da consolidare sia attraverso i volumi di acquisto sia tramite iniziative solidali congiunte; i distributori locali e internazionali, considerati veri e propri alleati nella promozione del prodotto e nell'estensione del mercato; e partner di supporto come fornitori di servizi logistici, enti pubblici per l'internazionalizzazione e altre imprese del comparto food con cui instaurare collaborazioni (si veda ad esempio la partnership con un pastificio locale per condividere il portafoglio clienti). Questi elementi verranno approfonditi nella sezione seguente attraverso l'applicazione del Business Model Canvas all'azienda in esame.

4.3 Applicazione del Business Model Canvas

Si procede ora a descrivere il Business Model Canvas di Caffè Iuliano, sintetizzando i nove blocchi che lo compongono in base alle informazioni raccolte:

Business Model Canvas – Caffè Iuliano

Key Partners Fornitori caffè verde (fazende, cooperative); distributori Ho.Re.Ca.; importatori esteri; fornitori imballaggi e logistica; partner food; enti pubblici/internazionali	Key Activities Torrefazione; selezione e miscelazione; confezionamento; controllo qualità; R&D; capsule/monorigini; marketing digitale; assistenza clienti; fiere/eventi	Value Propositions Espresso artigianale Made in Italy; qualità costante; gusto napoletano autentico; ampia gamma (grani, macinato, capsule, cialde); sostenibilità e packaging eco; supporto tecnico e formazione	Customer Relationships Relazioni personali B2B; assistenza tecnica e manutenzione; degustazioni e promozioni; community online; customer care e-commerce; fidelizzazione e programmi abbonamento	Customer Segments Ho.Re.Ca. (bar, ristoranti, hotel); rivenditori locali; GDO regionale/nazionale; consumatori finali (Italia e online); importatori/distributori esteri; caffetterie partner
Key Resources Stabilimento Lioni e Tenerife; macchinari moderni; team qualificato; know-how torrefattori; brand e reputazione; piattaforma e-commerce; relazioni con fornitori				Channels Distributori Ho.Re.Ca.; rivenditori locali; GDO; e-commerce proprietario; Amazon/marketplace; importatori esteri; fiere internazionali; eventi culturali
Cost Structure Acquisto caffè verde; materiali packaging; logistica e distribuzione; personale qualificato; marketing e digitale; formazione e R&D; ammortamenti macchinari		Revenue Streams Vendite B2B (bar, rivenditori, GDO); e-commerce e marketplace; export con distributori; conto terzi marginale; abbonamenti online; vendita accessori/macchine		

4.4 Individuazione di strategie innovative

Sulla base del confronto con le best practice di Illy e Lavazza e dell'analisi del modello attuale di Caffè Iuliano, in questo paragrafo si propongono alcune strategie innovative che l'azienda potrebbe implementare. Tali proposte riguardano tre aree chiave - prodotto/processo, partnership/canali e comunicazione/Made in Italy - e rappresentano applicazioni concrete delle lezioni apprese emerse in precedenza al contesto specifico di Caffè Iuliano.

4.4.1 Innovazione di prodotto e processo

Dal confronto con i grandi player del settore, come Illy e Lavazza, emerge chiaramente che l'innovazione costante sia sul fronte dei prodotti sia sui processi produttivi rappresenta un fattore critico di successo. Lavazza ha costruito la propria forza competitiva attraverso una continua diversificazione dell'assortimento, introducendo regolarmente nuove miscele, formati e linee di prodotto, comprese soluzioni ad alto contenuto di servizio come le capsule. Illy, invece, pur mantenendo un portafoglio più concentrato, ha puntato con decisione sull'innovazione tecnologica e qualitativa, sviluppando brevetti di processo e sistemi proprietari che hanno rafforzato il suo posizionamento premium. Da queste due filosofie Caffè Iuliano può trarre ispirazione per delineare la propria strategia: da un lato, ampliare gradualmente la gamma per intercettare i segmenti emergenti di consumo; dall'altro, introdurre tecnologie mirate a migliorare efficienza e qualità, senza però tradire la natura artigianale del marchio.

Sul fronte del prodotto, una prima direttrice riguarda l'ampliamento della gamma di capsule compatibili. L'azienda già copre i formati principali, ma per non perdere terreno in un mercato dinamico come quello del monodose diventa fondamentale mantenere il passo con le innovazioni dei leader, adottando ad esempio capsule "universali" completamente compostabili o realizzando formati compatibili con sistemi emergenti e di nicchia. Parallelamente, lo sviluppo di una linea di caffè monorigine specialty e di miscele certificate potrebbe accrescere la reputazione del marchio, avvicinandolo al modello di eccellenza perseguito da Illy. L'introduzione di Arabica proveniente da piantagioni selezionate, complete di certificazioni biologiche, Fair Trade o di punteggi SCA elevati, consentirebbe di presidiare una nicchia in forte crescita. Su questa strada, Caffè Iuliano ha già mosso i primi passi introducendo

referenze di Arabica Specialty completamente tracciabili, che tuttavia meritano una comunicazione più incisiva e potrebbero essere affiancate da ulteriori origini pregiate, come micro-lotti centroamericani con punteggi superiori a 85.

Un ulteriore ambito di innovazione riguarda il lancio di una linea “gourmet” o di lusso, in grado di collocare il marchio su una fascia premium caratterizzata da margini più elevati e minore competizione diretta con i grandi gruppi. L’esperienza già avviata con il “primo caffè al mondo d’oro” presentato a Host 2023 e con la *Luxury Selection - Antonio Iuliano* rappresenta in questo senso un progetto strategico che, se portato a maturazione, potrebbe fungere da prodotto iconico, rafforzando l’immagine distintiva del brand sul mercato. Contestualmente, la sostenibilità ambientale dovrebbe diventare una leva di differenziazione competitiva. L’adozione di capsule interamente compostabili, l’utilizzo di materiali riciclabili o biodegradabili per gli involucri e un packaging complessivamente più ecologico permetterebbero a Caffè Iuliano di posizionarsi tra le prime torrefazioni artigianali “green” in Italia. Infine, la sperimentazione di gusti innovativi e di miscele “funzionali”, arricchite con ingredienti salutari o con aromatizzazioni naturali, potrebbe attrarre fasce di consumatori più giovani e attenti alle nuove tendenze, a condizione che tali novità siano armonizzate con l’identità tradizionale del marchio. In sintesi, l’azienda dovrebbe mantenere saldo il legame con la tradizione napoletana, ma rinnovare periodicamente l’offerta con proposte mirate, così da stimolare l’interesse del mercato e intercettare i trend emergenti senza snaturare la propria identità.

Sul versante dei processi produttivi, l’innovazione deve essere orientata a rendere l’azienda più efficiente e competitiva, preservando al contempo il carattere artigianale. Una priorità è rappresentata dall’automazione selettiva delle fasi ripetitive a basso valore aggiunto, come il confezionamento delle capsule e delle confezioni. In questa direzione, Caffè Iuliano ha già approvato un piano di investimenti per automatizzare integralmente la linea di confezionamento delle capsule Nespresso, così da incrementare la produttività, ridurre gli errori e garantire maggiore costanza qualitativa, liberando risorse umane da attività meramente esecutive. Un altro ambito cruciale è la digitalizzazione dei processi, tramite l’introduzione di tecnologie IoT, sensori e software di *data analytics*. L’azienda già dispone di una torrefattrice semi-digitale in grado di replicare fedelmente le curve di tostatura e di raccogliere dati su

ciascun lotto; tale approccio potrebbe essere esteso attraverso un sistema MES (Manufacturing Execution System)¹³⁹ che consenta di monitorare in tempo reale produzione, scorte e ordini, integrando domanda e pianificazione e accedendo agli incentivi fiscali previsti per le tecnologie di Industria 4.0.

Non meno importante è l'innovazione di processo in chiave sostenibile. Oltre all'installazione di pannelli solari presso lo stabilimento di Lioni, già pianificata, l'azienda potrebbe introdurre sistemi di recupero del calore dai forni di tostatura e adottare pratiche di economia circolare per il riutilizzo degli scarti di lavorazione, riducendo i costi operativi e rafforzando il proprio impegno ambientale. Infine, la flessibilità produttiva costituisce un vantaggio distintivo di una PMI come Caffè Iuliano, che può offrire soluzioni personalizzate difficilmente replicabili dalle grandi imprese. La possibilità di realizzare miscele esclusive per clienti B2B di rilievo, come catene di ristoranti o hotel di fascia alta, rappresenta un'opportunità per valorizzare la dimensione artigianale e l'agilità operativa dell'azienda.

In sintesi, l'innovazione nei processi deve puntare all'automazione e alla digitalizzazione per aumentare efficienza e capacità produttiva, senza rinunciare a quella flessibilità e cura sartoriale che costituiscono la cifra distintiva di Caffè Iuliano.

4.4.2 Partnership e canali distributivi

Il confronto con Illy e Lavazza ha messo in luce come la costruzione di un solido ecosistema di partnership e la diversificazione dei canali distributivi rappresentino leve strategiche imprescindibili per il successo a livello globale. Lavazza ha perseguito questa strada attraverso acquisizioni e joint venture che le hanno consentito un rapido accesso a nuovi mercati e canali, mentre Illy ha puntato su collaborazioni selettive - dai bar *Espressamente Illy* in franchising, alle alleanze con compagnie

¹³⁹ Un *Manufacturing Execution System* (MES) è un sistema informatico che gestisce e monitora in tempo reale i processi produttivi di un'impresa manifatturiera. Si colloca tra i sistemi di pianificazione (ERP) e il livello operativo di fabbrica, consentendo di raccogliere dati da macchinari e operatori, ottimizzare i flussi produttivi, garantire la tracciabilità e migliorare l'efficienza complessiva (OEE).

aeree e ristoranti stellati - per consolidare la visibilità e il prestigio del marchio. Anche per una realtà di dimensioni più contenute come Caffè Iuliano, pur senza le risorse dei grandi gruppi, è possibile adottare una strategia intelligente di partnership e sviluppo dei canali per ampliare la propria presenza, sia a livello locale che internazionale.

Una prima direttrice riguarda il consolidamento della distribuzione sul mercato campano e, più in generale, nazionale. In Campania, dove il marchio è già radicato, l'obiettivo è evolvere da una copertura prevalentemente locale a una presenza capillare su tutta la regione. Ciò implica la stipula di accordi con nuovi distributori provinciali, il rafforzamento della logistica per servire con efficienza tutte le province - in particolare l'area metropolitana di Napoli, cruciale per i volumi - e, ove opportuno, la creazione di una rete commerciale interna con agenti monomandatari dedicati. Un canale da potenziare è inoltre quello della grande distribuzione organizzata (GDO) regionale, che consentirebbe di incrementare i volumi e rafforzare la riconoscibilità del brand presso i consumatori.

In parallelo, l'espansione sul mercato nazionale richiede un approccio graduale ma sistematico, selezionando alcune regioni prioritarie - come Lazio e Lombardia, già parzialmente servite, o aree ad alta tradizione di consumo espresso come Piemonte e Sicilia - e in ciascuna siglando accordi con partner distributivi locali affidabili. La partecipazione a fiere di settore e l'impiego di consulenti commerciali ben introdotti nei mercati target possono agevolare l'ingresso. A questo si aggiunge il canale Ho.Re.Ca. di fascia alta, attraverso partnership con catene di ristorazione gourmet, hotel di lusso o pasticcerie d'eccellenza: contesti che, oltre a generare vendite, fungono da vetrina qualificante per il marchio.

Un ulteriore passo strategico consiste nel superare la tradizionale dicotomia distributore-bar, aprendo la strada a canali alternativi. Tra questi si segnalano gli accordi con operatori del vending - introducendo capsule o cialde nei distributori automatici - e la presenza sulle piattaforme di *food delivery*, che permettono ai consumatori di acquistare il caffè confezionato insieme ad altri generi alimentari per la consegna a domicilio. Un'opportunità emergente è inoltre rappresentata dai network di uffici e spazi di co-working, in cui fornire capsule e macchine in comodato per le aree break. Ogni micro-canale di questo tipo contribuisce a diversificare e ampliare la presenza commerciale dell'azienda.

Sul fronte internazionale, le partnership assumono un valore ancora più strategico. Data la limitata disponibilità di risorse per aprire filiali dirette, l'affidamento a partner locali è la via maestra. La collaborazione avviata negli Stati Uniti, con la torrefazione in New Jersey per l'apertura di caffè-bar a marchio Iuliano, rappresenta un progetto pilota da monitorare attentamente e, in caso di successo, da replicare in altre aree degli Stati Uniti o in mercati ad alto potenziale come Dubai o alcune capitali europee. Parallelamente, occorre ampliare la rete di importatori e distributori nei mercati esteri target: Paesi come Corea del Sud, Giappone e Cina - soprattutto nelle aree metropolitane - mostrano forte interesse per il caffè italiano e potrebbero costituire sbocchi privilegiati, a patto di individuare partner locali solidi.

La partecipazione a fiere internazionali di riferimento (come *World of Coffee* o *Anuga*) è funzionale a questo obiettivo, così come lo sfruttamento dei programmi istituzionali italiani di sostegno all'internazionalizzazione delle PMI (ICE, Simest). Un'opzione aggiuntiva è rappresentata dalle alleanze con altri brand Made in Italy già presenti all'estero: ad esempio, integrarsi nelle reti distributive di produttori di macchine da caffè o attrezzature Ho.Re.Ca., tramite accordi di co-marketing che rafforzino reciprocamente la proposta commerciale.

Sul versante digitale, oltre all'e-commerce proprietario, vi sono ulteriori opportunità. Lo sviluppo di formule in abbonamento (ad esempio forniture mensili a domicilio) e programmi fedeltà online possono favorire la fidelizzazione dei clienti. Allo stesso tempo, la collaborazione con piattaforme di *delivery* (Glovo, JustEat) per la consegna rapida, o con influencer e community di settore per promuovere coffee box tematiche, rappresenta una modalità innovativa per ampliare la visibilità del marchio presso target specifici.

Infine, vanno considerate le partnership di natura non strettamente commerciale ma funzionali all'espansione dei canali. Caffè Iuliano potrebbe proporsi come partner tecnico in eventi di settore o manifestazioni culturali all'estero, accrescendo la propria visibilità in contesti prestigiosi. Analogamente, collaborare con scuole e centri di formazione per baristi all'estero - come già avviene in Italia con le scuole alberghiere - consentirebbe di generare preferenza per il marchio, incidendo indirettamente sulla domanda futura. L'adesione a network o consorzi di imprese agroalimentari italiane, infine, permetterebbe di condividere costi e canali di promozione all'estero, rafforzando la presenza collettiva del Made in Italy.

In sintesi, la strategia di Caffè Iuliano in materia di partnership e canali distributivi dovrebbe muoversi lungo due direttrici parallele: da un lato consolidare e ramificare la presenza nazionale attraverso partner locali e nuovi canali; dall'altro, espandere progressivamente la proiezione internazionale tramite alleanze mirate, co-marketing e piattaforme digitali. Solo in questo modo l'azienda potrà crescere in maniera organica, riducendo la dipendenza da singoli mercati e rafforzando la propria capacità competitiva nei confronti dei grandi player del settore.

4.4.3 Comunicazione e valorizzazione del Made in Italy

L'analisi di benchmark delle strategie comunicative di Illycaffè e Lavazza evidenzia come una comunicazione efficace possa trasformare il caffè da semplice bene di consumo a simbolo di cultura e stile di vita italiani. Entrambi i brand hanno costruito nel tempo una solida identità di marca facendo leva sullo storytelling culturale e sul marketing esperienziale. Illycaffè ha posto al centro della propria filosofia l'idea di espresso come opera d'arte, dando vita a progetti iconici come la collezione di tazzine firmate da artisti internazionali (*Illy Art Collection*) e fondando l'Università del Caffè a Trieste, istituzione formativa riconosciuta a livello globale. Lavazza, invece, ha saputo coniugare tradizione e innovazione comunicativa attraverso iniziative come il Calendario Lavazza, realizzato dal 1993 con fotografi di fama mondiale e spesso accompagnato da messaggi sociali, e il Training Center, la più ampia rete internazionale di formazione per baristi. In entrambe le strategie, l'italianità costituisce un elemento centrale: Illy la declina come eccellenza raffinata e artistica, mentre Lavazza la esprime attraverso la tradizione familiare e il rito quotidiano del caffè. In tal modo, i due marchi hanno saputo consolidare un posizionamento internazionale che va oltre il prodotto, trasformando il caffè in ambasciatore del Made in Italy.

Alla luce di tali esperienze, per Caffè Iuliano risulta cruciale sviluppare uno storytelling capace di valorizzare la propria identità napoletana e la dimensione artigianale della produzione. Napoli, città universalmente riconosciuta come culla del rito dell'espresso, costituisce un patrimonio simbolico che l'azienda può legittimamente richiamare nella propria comunicazione. La narrazione del brand dovrebbe dunque enfatizzare sia la storia familiare e la tradizione torrefattoria, sia la specificità del gusto partenopeo delle miscele. L'utilizzo di nomi evocativi rappresenta già un

passo in questa direzione: la miscela “Gran Aroma Napoli” richiama esplicitamente il legame con il territorio e con la cultura locale. Su questo solco, ulteriori prodotti potrebbero essere caratterizzati da riferimenti a luoghi o figure emblematiche della città, rafforzando il radicamento territoriale e stimolando un legame emotivo con i consumatori. Allo stesso tempo, sottolineare il carattere artigianale del processo produttivo - evidenziando tostature curate, selezione meticolosa delle materie prime e produzioni in piccoli lotti - consentirebbe di differenziare l’azienda dai concorrenti industriali e di trasmettere un’immagine di autenticità. Un elemento aggiuntivo riguarda la valorizzazione delle persone: presentare i volti del team, dai maestri torrefattori ai collaboratori coinvolti nelle diverse fasi della lavorazione, attraverso racconti, interviste o brevi video “dietro le quinte”, umanizzerebbe la comunicazione, conferendole maggiore credibilità e vicinanza al pubblico.

La comunicazione del brand non dovrebbe limitarsi alla dimensione identitaria, ma includere anche la valorizzazione del ruolo sociale di Caffè Iuliano. Le imprese contemporanee, infatti, sono sempre più chiamate a mostrare il proprio contributo alla comunità di riferimento. In questa prospettiva, l’azienda dispone già di esperienze significative da capitalizzare, come l’organizzazione dell’evento culturale “*Nu Bell Cafè*” al Maschio Angioino di Napoli, in collaborazione con il Comune e con la partecipazione di delegazioni internazionali. Iniziative di questo tipo dovrebbero essere sistematicamente comunicate, poiché testimoniano l’impegno dell’impresa nella promozione della cultura del caffè e nella valorizzazione del territorio. Allo stesso modo, progetti di formazione come workshop per baristi, corsi di degustazione per appassionati o collaborazioni con istituti alberghieri rafforzano l’immagine di Caffè Iuliano come attore responsabile che investe nel capitale umano e diffonde competenze. Anche le collaborazioni con altre aziende del comparto enogastronomico possono rappresentare occasioni per comunicare un impegno nella costruzione di sinergie e reti locali, mettendo in risalto il valore sistemico del Made in Italy.

Affinché questo storytelling risulti credibile, è fondamentale che linguaggio visivo e tono di voce siano coerenti con i valori dichiarati. Il packaging, ad esempio, dovrebbe essere concepito come strumento narrativo, riportando indicazioni chiare sull’origine italiana e sulla tradizione napoletana, e integrando elementi grafici evocativi della cultura partenopea. Fotografie autentiche dei processi produttivi, dello staff e dei luoghi d’origine rafforzano l’autorevolezza del messaggio,

mentre il tono comunicativo dovrà mantenersi professionale ma empatico, evitando eccessi di tecnicismo o autocelebrazione. La coerenza tra immagine, contenuto e messaggio rappresenta la chiave per costruire un'identità di marca riconoscibile e solida.

Un ulteriore tassello della strategia riguarda i canali digitali. L'attività sui social media e la creazione di contenuti multimediali costituiscono oggi strumenti imprescindibili per aumentare la visibilità e coinvolgere nuove audience. Rubriche tematiche dedicate alla storia del caffè napoletano, video brevi che mostrino la preparazione dell'espresso o la vita in torrefazione, e collaborazioni con influencer o baristi riconosciuti a livello nazionale e internazionale possono amplificare il messaggio dell'azienda. In questo contesto, l'apertura di un blog aziendale o di una sezione editoriale sul sito web permetterebbe di pubblicare articoli di approfondimento su tradizioni, tecniche e progetti aziendali, con un duplice effetto: rafforzare l'autorevolezza del brand e migliorare il posizionamento online.

Infine, la comunicazione internazionale rappresenta un terreno di grande rilevanza per un'impresa che ambisce a crescere oltre i confini nazionali. L'italianità, associata a qualità e autenticità, è un valore particolarmente apprezzato all'estero e deve essere trasmessa in modo chiaro attraverso materiali tradotti ma fedeli al contenuto culturale originario. La partecipazione a fiere ed eventi internazionali come HostMilano o il World of Coffee, in collaborazione con istituzioni come l'Agenzia ICE e gli Istituti Italiani di Cultura, consentirebbe di presentare il brand come ambasciatore del Made in Italy. Parallelamente, relazioni con riviste specializzate e media internazionali rafforzerebbero la visibilità del marchio presso un pubblico qualificato, contribuendo a posizionare Caffè Iuliano come impresa familiare ma dal respiro globale.

In conclusione, la strategia comunicativa di Caffè Iuliano deve basarsi su un intreccio coerente di identità, responsabilità sociale, coerenza visiva, canali digitali e valorizzazione dell'italianità all'estero. Questa combinazione consente di costruire una brand identity distintiva e solida, in grado di sostenere le ambizioni di crescita dell'azienda. Tuttavia, l'attuazione di tale strategia comporta inevitabili cambiamenti interni, che possono generare resistenze organizzative e culturali. Il capitolo successivo analizzerà queste barriere, individuando soluzioni e approcci per guidare efficacemente il processo di trasformazione.

4.5 Potenziali resistenze al cambiamento e soluzioni

L'implementazione delle strategie innovative delineate comporterà inevitabilmente il confronto con alcune resistenze al cambiamento, sia interne all'organizzazione sia derivanti dal contesto esterno di mercato. È fondamentale anticipare tali ostacoli e predisporre soluzioni concrete per superarli, assicurando che il percorso di innovazione di Caffè Iuliano possa procedere speditamente. Di seguito si analizzano le principali criticità attese e le possibili azioni correttive.

4.5.1 Resistenze interne

A livello interno, Caffè Iuliano potrebbe incontrare resistenze da parte del personale di fronte all'introduzione di nuove iniziative o tecnologie. La cultura aziendale, fortemente radicata nella tradizione artigianale e nelle abilità individuali, rappresenta un punto di forza distintivo, ma al contempo può generare diffidenza verso l'automazione dei processi o l'adozione di strumenti digitali avanzati. Le barriere principali non sono dunque soltanto tecniche, ma soprattutto organizzative e culturali, in quanto i dipendenti potrebbero non percepire immediatamente la necessità di acquisire nuove competenze o di modificare consolidate abitudini lavorative. L'introduzione di macchinari di ultima generazione richiede infatti un know-how multidisciplinare (tecnologico, informatico e gestionale), che può spaventare chi è abituato a mansioni tradizionali.

Per affrontare tali resistenze, sarà fondamentale un impegno deciso in formazione e change management. La direzione dovrà comunicare in modo chiaro la visione di cambiamento, evidenziando i benefici concreti derivanti dalle innovazioni (ad esempio: "la nuova macchina automatica ridurrà i compiti ripetitivi, permettendo maggiore attenzione al controllo qualità"). Coinvolgere gli operatori nella fase di implementazione, raccogliendo i loro feedback, li farà sentire parte integrante del processo. Workshop interni, training pratici e affiancamento con esperti potranno accrescere la fiducia del personale. Inoltre, l'individuazione di "champion del cambiamento" tra i dipendenti più predisposti all'innovazione consentirà di creare figure di riferimento capaci di stimolare i colleghi e diffondere un atteggiamento positivo. La natura coesa e familiare dell'impresa costituisce un ulteriore vantaggio: se il top management comunica in modo trasparente che innovare non significa snaturare l'identità aziendale, ma rafforzarla, sarà più semplice ottenere l'adesione del team.

Un secondo limite interno riguarda i vincoli di bilancio. In quanto PMI, Caffè Iuliano dispone di risorse limitate, quindi investire contemporaneamente in macchinari, marketing ed espansione internazionale può gravare sui conti. Per questo è necessario definire priorità chiare, stilando un piano pluriennale che scaglionerà gli investimenti in maniera sostenibile (ad esempio, avviare prima l'automazione del confezionamento e reinvestire i risparmi generati in attività di marketing digitale). Parallelamente, l'impresa può fare leva su finanziamenti esterni: bandi e incentivi regionali, nazionali ed europei per digitalizzazione, internazionalizzazione e sostenibilità rappresentano un'opportunità concreta, soprattutto considerando che Caffè Iuliano dispone già di competenze interne in ambito finanziario per monitorare e intercettare tali strumenti.

Un'ulteriore criticità interna riguarda i tempi di trasformazione. I risultati delle innovazioni non sono immediati e ciò può generare scoraggiamento. È quindi opportuno definire indicatori di performance (KPI) e traguardi intermedi da condividere con il team, così da mantenere alta la motivazione mostrando progressi concreti (ad esempio, un incremento del 5% delle vendite online in un trimestre come segnale di crescita).

Infine, vi è la questione delle competenze specialistiche da sviluppare. Ambiti come digital marketing, export management e data analysis richiedono professionalità nuove che non sempre sono disponibili internamente. La soluzione passa attraverso un approccio duale: da un lato, investire nella formazione del personale con maggiore potenziale (corsi di marketing digitale per giovani impiegati, master in export management per figure commerciali); dall'altro, inserire nuove professionalità tramite assunzioni mirate o consulenze esterne (ad esempio, un e-commerce manager junior o un consulente per la UX del sito). Sebbene ciò comporti costi, rappresenta un investimento strategico nello sviluppo delle capacità dinamiche dell'organizzazione.

In sintesi, il superamento delle resistenze interne richiederà a Caffè Iuliano di fare leva sul proprio spirito di squadra e sulla coesione culturale, comunicando con chiarezza obiettivi e benefici del cambiamento, accompagnando i dipendenti nel percorso di crescita professionale e gestendo con oculatazza le risorse finanziarie, anche attraverso il ricorso a sostegni esterni.

4.5.2 Sfide ed ostacoli esterni

Sul piano esterno, la principale sfida per Caffè Iuliano riguarda l'intensità competitiva del settore. Il mercato del caffè in Italia è maturo e caratterizzato dalla presenza di marchi storici consolidati, sia a livello nazionale (Lavazza, Illy, Kimbo, Segafredo) sia locale. Per una realtà emergente, inserirsi in questo contesto è complesso. In Campania, ad esempio, la concorrenza dei torrefattori partenopei già radicati nelle abitudini di consumo e nella distribuzione rappresenta un ostacolo significativo. A ciò si aggiunge la difficoltà di ottenere spazio a scaffale nella grande distribuzione, dove l'accesso è subordinato alla capacità di garantire rotazioni elevate, risultato non immediato per un brand privo di forte notorietà. In sintesi, la sfida è conquistare la fiducia dei consumatori inducendoli a provare un prodotto nuovo, superando la naturale tendenza a restare fedeli a marchi conosciuti.

Per superare tale ostacolo, la leva principale è la differenziazione. Il prodotto deve offrire un valore chiaramente percepibile - gusto distintivo, storytelling autentico, sostenibilità certificata - che motivi il consumatore alla prova. Campagne di degustazione gratuita, promozioni trial (es. macchine in comodato con primo kit capsule incluso) ed eventi di assaggio in supermercati, bar o fiere diventano strumenti cruciali per abbattere la barriera iniziale. Parallelamente, la leva del prezzo va gestita con cautela, infatti un posizionamento premium troppo distante dai leader rischia di frenare l'ingresso. Una strategia di *introductory pricing* (offerte promozionali e bundle convenienti nelle fasi iniziali, con riallineamento successivo) può agevolare la penetrazione e la fidelizzazione.

Un secondo ostacolo esterno riguarda la saturazione del mercato domestico: i consumi di caffè in Italia sono relativamente stabili e in lieve calo nel segmento tradizionale. Per crescere è necessario sottrarre quote di mercato ai concorrenti o stimolare nuovi momenti di consumo. In questo senso, due sono le direttrici possibili: l'espansione internazionale verso mercati emergenti e l'innovazione di prodotto (es. capsule aromatizzate, ready-to-drink, formati per nuove occasioni di consumo).

Un'ulteriore sfida riguarda la costruzione della reputazione del marchio, soprattutto all'estero. Per distinguersi dai numerosi brand italiani già presenti, Caffè Iuliano dovrà enfatizzare il legame con Napoli - elemento fortemente riconoscibile e differenziante - e valorizzare l'autenticità della propria storia. Partecipare a concorsi e premi di settore, ottenendo

riconoscimenti indipendenti, può rappresentare un sigillo autorevole di qualità utile a rafforzare la credibilità internazionale.

Sul versante economico-finanziario, un ostacolo rilevante è costituito dalla volatilità dei prezzi delle materie prime e dalle fluttuazioni valutarie. Per una PMI, tali variazioni incidono in modo più significativo che per un grande gruppo dotato di strumenti di copertura finanziaria. Le possibili contromisure includono contratti di fornitura a prezzo fisso, acquisti *forward*, diversificazione geografica degli approvvigionamenti e, non meno importante, un miglioramento dell'efficienza interna (riduzione degli sprechi, automazione, ottimizzazione produttiva). Inoltre, rafforzare rapporti diretti con i coltivatori può consentire approvvigionamenti più stabili e trasparenti, contribuendo a mitigare il rischio di volatilità.

Nel percorso di internazionalizzazione, ulteriori ostacoli derivano dalla necessità di adattarsi a preferenze di consumo diverse. Sarebbe poco strategico proporre unicamente l'espresso in mercati dove prevalgono caffè filtro o solubili. L'approccio corretto richiede flessibilità, affiancando all'espresso linee di prodotto pensate per i gusti locali e, parallelamente, attività di educazione del consumatore. Fondamentale è anche dotarsi di figure esperte, come export manager qualificati, personale madrelingua e consulenti specializzati, che riducono il rischio di errori culturali e commerciali.

Infine, la burocrazia e le normative rappresentano un ulteriore fattore critico. Accedere a nuovi mercati implica la gestione di certificazioni, controlli sanitari, dazi e requisiti di etichettatura, spesso complessi per una struttura di dimensioni ridotte. Qui, partnership locali, consulenti export e il supporto delle associazioni di categoria possono ridurre tempi, costi e rischi di non conformità.

In sintesi, le principali soluzioni alle sfide esterne si possono ricondurre a un insieme di strategie integrate. In primo luogo, la differenziazione del prodotto e le iniziative di prova gratuita costituiscono strumenti chiave per contrastare la forza dei brand affermati e convincere i consumatori a sperimentare un marchio emergente. A ciò si affianca l'adozione di politiche di prezzo promozionali nelle fasi iniziali, utili per abbattere le barriere all'ingresso e favorire la penetrazione del mercato. Parallelamente, l'innovazione di prodotto e la creazione di nuovi momenti di consumo permettono di stimolare la domanda in segmenti non saturi, mentre il rafforzamento del branding e l'ottenimento di

riconoscimenti di qualità rappresentano leve decisive per emergere sul piano internazionale. Sul fronte economico-finanziario, la gestione del rischio legato a materie prime e valute richiede l'impiego di strumenti di copertura e il rafforzamento di relazioni dirette con i coltivatori, così da stabilizzare la filiera. Per quanto riguarda i mercati esteri, l'adattamento dell'offerta alle preferenze locali, supportato da competenze specializzate interne ed esterne, consente di ridurre il rischio di insuccesso culturale e commerciale. Infine, la complessità burocratica e normativa può essere affrontata grazie al sostegno di consulenti export qualificati e alla costruzione di partenariati strategici con attori locali.

In conclusione, il percorso di innovazione proposto per Caffè Iuliano non è privo di ostacoli, ma con una consapevole gestione delle resistenze interne (attraverso formazione, coinvolgimento e pianificazione finanziaria) e delle sfide esterne (tramite differenziazione, adattabilità e alleanze strategiche), l'azienda ha l'opportunità di evolvere con successo il proprio modello di business. Così facendo, potrà consolidare la posizione acquisita sul mercato locale e spingersi con solidità verso nuovi traguardi nazionali e internazionali, realizzando la propria visione di crescita sostenibile fondata su qualità, persone e innovazione.

Conclusion

La presente tesi ha affrontato il tema della Business Model Innovation (BMI) nel settore del caffè, articolandosi in quattro capitoli che hanno unito prospettive teoriche, analisi di mercato, confronto tra casi aziendali e applicazione pratica a una PMI.

Il Capitolo 1 ha fornito le basi concettuali, ricostruendo l'evoluzione del modello di business e l'emergere della BMI come leva strategica di competitività. Sono stati analizzati i principali framework esplicativi, da quelli statici (focalizzati su quali elementi cambiano) a quelli dinamici (incentrati sui processi di cambiamento, come il modello delle 4I), fino alla prospettiva delle *dynamic capabilities*. È emerso come la BMI non coincida con semplici innovazioni incrementali di prodotto o processo, ma comporti una riconfigurazione profonda della logica con cui l'impresa crea, distribuisce e cattura valore. Nel settore agroalimentare, questa esigenza è rafforzata dalle pressioni esercitate dalla digitalizzazione, dalla sostenibilità e dall'evoluzione dei consumi.

Il Capitolo 2 ha indagato il mercato globale e italiano del caffè, evidenziando un comparto maturo ma in continua trasformazione. A livello internazionale, è emersa la crescita del caffè porzionato e l'espansione dei consumi nei mercati emergenti; in Italia, il caffè si conferma al tempo stesso bene identitario e risorsa economica strategica del Made in Italy. Le dinamiche competitive hanno mostrato come digitalizzazione, sostenibilità e capacità di presidiare i canali internazionali siano oggi i principali driver di vantaggio competitivo.

Il Capitolo 3 ha sviluppato l'analisi comparativa dei casi Illycaffè e Lavazza, due leader italiani accomunati da radici familiari e vocazione internazionale, ma distinti nelle scelte strategiche e nella configurazione del modello di business. Lavazza ha perseguito un approccio di diversificazione e crescita dimensionale, espandendo il portafoglio e i canali tramite acquisizioni e joint venture. Illycaffè, al contrario, ha mantenuto una focalizzazione sul segmento premium, basando la propria *value proposition* sulla qualità e sull'integrazione della sostenibilità nel core business. Dal confronto è emerso che entrambe hanno utilizzato la BMI come leva di competitività: Lavazza puntando sulla scala e sull'industrializzazione, Illy sulla distintività e sulla coerenza valoriale.

Il Capitolo 4 ha trasposto le lezioni apprese al contesto di una PMI, presentando il caso di Caffè Iuliano. È stato dimostrato che, pur senza le

risorse dei grandi player, anche una piccola torrefazione può intraprendere percorsi di innovazione del modello di business. Le direttrici individuate riguardano la diversificazione dell'offerta (es. capsule e formati innovativi), lo sviluppo di partnership distributive, l'adozione di canali digitali diretti al consumatore e la valorizzazione del legame territoriale con il Made in Italy. Sono state inoltre identificate le principali resistenze interne ed esterne e proposte soluzioni gestionali, come programmi di formazione, coinvolgimento del personale e collaborazioni strategiche.

Dal lavoro emergono alcune implicazioni manageriali rilevanti. In primo luogo, la BMI si conferma un fattore critico di sopravvivenza e crescita in settori maturi e competitivi come quello del caffè. Per le PMI, in particolare, essa può offrire risposte concrete a tre problemi gestionali ricorrenti: la difficoltà di differenziazione rispetto ai grandi concorrenti, il limitato accesso ai mercati internazionali e la vulnerabilità agli shock esterni. In secondo luogo, l'esperienza dei leader mostra che innovare non significa soltanto adottare nuove tecnologie, ma ripensare in chiave sistemica prodotto, processi, cultura organizzativa e sostenibilità. Infine, il caso di Caffè Iuliano dimostra che anche realtà di dimensioni ridotte possono avviare percorsi di BMI se sanno valorizzare i propri asset distintivi - territorialità, autenticità, flessibilità - affiancandoli a strategie innovative adeguatamente calibrate.

In sintesi, la ricerca conferma che la capacità di innovare il proprio modello di business non è più una scelta opzionale, ma una condizione necessaria per garantire la competitività. Nel settore del caffè, così come in altri comparti agroalimentari, la BMI rappresenta un volano strategico per coniugare tradizione e modernità, identità culturale e sostenibilità, locale e globale. Il contributo originale di questa tesi consiste nell'aver combinato analisi teorica, studio comparativo e applicazione pratica, offrendo non solo una chiave di lettura del fenomeno, ma anche un modello operativo che può fungere da riferimento per le PMI intenzionate a intraprendere percorsi di innovazione. In questo modo, l'innovazione non è soltanto un meccanismo di adattamento al cambiamento, ma diventa uno strumento per guidarlo, trasformandosi in una fonte di vantaggio competitivo duraturo.

Bibliografia

- Andreini D., Bettinelli C., Foss N.J., Mismetti M., (2022), *Business model innovation: a review of the process-based literature*, in "Journal of Management & Governance", pp. 1089-1121.
- Swanson L. A., (2017), *Entrepreneurship and innovation toolkit*, pp. 39-40
- Bruni A., Magno F., Cassia F., (2025), *Future-oriented trajectories of business model innovation for agri-food SMEs*, in "EuroMed Journal of Business".
- 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", pp. 200-227.
- Frankenberger K., Weiblen T., Csik M., Gassmann O., (2013), *The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges*, in "International Journal of Product Development", pp. 249-273.
- Mancuso I., Messeni Petruzzelli A., Panniello U., (2023), *Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: the impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms*, in "Technological Forecasting and Social Change", art. 122404.
- Micheline L., Principato L., Iasevoli G., (2020), *Understanding food sharing models to tackle sustainability challenges*, in "Journal of Business Research", pp. 47-58.
- Ramdani B., Binsaif A., Boukrami E., (2019), *Business Model Innovation: A Review and Research Agenda*, in "New England Journal of Entrepreneurship", pp. 89-108.
- Romero M.C., Lara P., Villalobos J., (2021), *Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics*, in "Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity", art. 86.
- Snihur Y., Markman G., (2023), *Business Model Research: Past, Present, and Future*, in "Journal of Management Studies", pp. 1-14.
- Teece D.J., (2010), *Business models, business strategy and innovation*, in "Long Range Planning", pp. 172-194.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, 227–246.

- Böttcher, T. P., Weking, J., Hein, A., Böhm, M., & Krcmar, H. (2022). *Pathways to digital business models: The connection of sensing and seizing in business model innovation*.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). *Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure*, pp. 262–271.
- Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). *Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept*. *Strategic Organization*, 20(4), 757–770.
- Chen, X., & Thapa, D. (2025). *Clarifying the business model construct: A theory-driven integrative literature review through ecosystems and open systems perspectives*. *Review of Managerial Science*.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). *What Can Strategy Learn from the Business Model Approach?* *Journal of Management Studies*, 58(2), 528–539.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford University Press. pp. 24-43
- Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). *Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms*. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122404
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, 227–246.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*, *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). *The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation*, 279–305.
- Latif, W. B., & Yasin, I. M. (2025). *The evolution of business models: How innovation is redefining strategic success*. *Pacific Journal of Business Innovation and Strategy*, 2(2), 1-4.
- Amit & Zott, (2012), *Creating value through business model innovation*.

- Bocken, N., & Geradts, T. H. J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Eichler, K., Meyer, D., & Meyer, R. (2025). Barriers to Business Model Innovation: Insights from SMEs in Switzerland. In *Business Model Innovation in Practice*, Springer, pp. 153–187
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), pp. 7–17
- de Jong, M., & van Dijk, M. (2015, July). Disrupting beliefs: A new approach to business model innovation. McKinsey & Company.
- Mao, J.-Y., Su, F., Wang, B., & Jarvenpaa, S. L. (2023). Responding in kind: How do incumbent firms swiftly deal with disruptive business model innovation? *Journal of Business Research*, 155, 113388.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Stoiber, K., Matzler, K. & Hautz, J. (2023), Ambidextrous structures paving the way for disruptive business models: a conceptual framework. *Rev Manag Sci*, 17, pp. 1439–1485
- Foss, N., & Saebi, T. (2016). The bumpy road to business model innovation: overcoming cognitive and organizational barriers. *The European Business Review*.
- Achmad, G. N., Yudaruddin, R., Nugroho, B. A., Fitriani, Z., Suharsono, S., Adi, A. S., Hafsari, P., & Fitriansyah, F. (2024). Government support, eco-regulation and eco-innovation adoption in SMEs: The mediating role of eco-environmental collaboration. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Neil Middleton (2020), “How to Think Like an Entrepreneur and Steer Clear of the Success Trap,” *Melbourne Business School*
- Mancuso, I., Messeni Petruzzelli, A., & Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the COVID-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122404
- Saporiti, M. (2017). L'imprenditorialità sociale: Banco Alimentare e Last Minute Sotto Casa. *MaUNIMIB*.

- Tell, J., Hoveskog, M., Ulvenblad, P., & Ulvenblad, P.-O. (2016). Business model innovation in the agri-food sector. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 7(2), 1–13.
- E. Bonetti, C. Bartoli e A. Mattiacci (2023). La blockchain come strumento di marketing per le Indicazioni Geografiche, *Consortium, Rivista di DOP IGP*.
- Bruni, A., Magno, F., & Cassia, F. (2025). Future-oriented trajectories of business model innovation for agri-food SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 20(5), 190–212.
- International Coffee Organization. (2024). *Coffee Year 2023/24: Paving the Way for a Sustainable Future through Coffee Diplomacy*, International Coffee Organization.
- Amrouk, E. M., Palmeri, F., & Magrini, E. (2025). *Global Coffee Market and Recent Price Developments*. Food and Agriculture Organization of the United Nations
- International Coffee Organization. (2023). *Annual review 2022/2023: Stronger partnerships: Solutions to overcome regulatory and market challenges*, International Coffee Organization.
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2024). *The European market potential for roasted coffee*. Government of the Netherlands.
- United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. (2025). *Coffee: World markets and trade*. USDA
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Adverse climatic conditions drive coffee prices to highest level in years*
- Eurostat. (2024). *Happy International Coffee Day!*
- Dell’Anna, A. (2024). *Which EU countries produce and import the most coffee?* Euronews.
- European Commission. (2023). *EU Regulation on deforestation-free products (Reg. UE 2023/1115)*.
- *Annuario Coffitalia 2024*
- *Ristorazione Moderna*. “Competitive Data, caffè e capsule: al via il riposizionamento Horeca.”
- Competitive Data, *Il mercato italiano delle cialde e capsule per caffè 2018-2023*. Monitoraitalia
- Federazione Italiana Pubblici Esercizi - FIPE. (2024). *La formazione del prezzo: dal caffè verde alla tazzina di espresso al bar*.

- Beverfood. (2025). Il canale Ho.Re.Ca. nel mercato italiano del caffè 2024.
- ANSA. (2023). *Caffè, export a 2,26 miliardi di euro nel 2023*
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2024). *The Italian market potential for coffee*. Government of the Netherlands
- Muraca, M. E. (2023). *Mercato Caffè: lo scenario competitivo Italia 2023 by Beverfood.com*.
- Lavazza.com (s.d.), *History*.
- Illycaffè (s.d.). *Storia del caffè illy: dalle origini a oggi*.
- Illycaffè (2023). *Annual Report 2022*.
- Illycaffè (2024). *Impact Report 2023*.
- Lavazza Group (2024). *Relazioni e Bilanci 2023*.
- PR Newswire. (2021). *Illycaffè announces profitable 2020 as growth in modern trade (+21%) and e-commerce (+39%) mitigated impact of pandemic on the foodservice industry*.
- ANSA (2021). *“Illycaffè: 2020 in utile grazie a consumo casa ed ecommerce.”*
- Accenture Case Study (2019), *“Illycaffè: Perfecting Digital Customer Experience”*.
- PR Newswire (2025), *“Lavazza Unveils Tabli, the Future Made of 100% Coffee”*
- Filomena Greco (2021), *“Lavazza accelera sulla Cina e apre con il socio Yum mille caffetterie,”* Il Sole 24 Ore
- Forbes Italia (2024). *Lavazza compra le macchinette del caffè di Ivs Group: lanciata opa e delisting del titolo*
- Lavazza Group (2022). *Firmata l'acquisizione di MaxiCoffee in Francia*
- Lavazza Group (2023). *Sustainability Report 2022*.
- Schneider Electric, *“Digital Transformation in the Food & Beverage Industry: How Lavazza Is Brewing a Sustainable Future”*
- Lavazza Group (2023), *“Nasce il Center for Circular Economy in Coffee”*
- ANSA (2025). *“Lavazza presenta Tabli, tab al 100% caffè senza involucro.”*
- illycaffè. (2025). *Protocol on illy sustainability scheme - Responsibility*
- Quantis. (2024). *La roadmap di illycaffè verso la carbon neutrality*
- Lavazza Group (2024). *Sustainability Report - Abstract 2023*

- Lavazza Group. (2021). *Lavazza Group carbon neutral by 2030: Roadmap to Zero* (Press release).
- Lavazza Group (2024). *Annual Report 2023*
- ANSA (2015), “*Expo: Illy, caffè messaggero solidarietà.*”
- Lavazza.com (s.d.), “*Top Gastronom,*”
- Hayley Ralph (2022). “*Illycaffè and ICO Discuss Solutions to Climate Change and Farmer Prosperity.*” Global Coffee Report.
- Lavazza Group (2025), “*Siamo presenti alla 19° Mostra internazionale di architettura 2025 ‘Intelligens. Naturalis. Artificial. Collective’*”
- JDE Peet’s. (2018). “*Illycaffè and JAB, have announced a trademark licensing agreement*”
- Illycaffè (2025), *Annual Report 2024*
- Lavazza Group (2025), “*2024 Results,*” Press release.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- B Lab Europe. (2021). *illycaffè is officially a B-Corp*
- Il Sole 24 Ore (2021), “*Illycaffè: conclusa vendita 20% a Rhone Capital, possibile Ipo in futuro*”
- Sara Bennewitz. (2023). *La famiglia Illy si divide in vista della Borsa: a Riccardo il Polo del gusto ad Anna e Andrea il caffè.* La Repubblica.