



Modelli aziendali innovativi

Materiale didattico per l'offerta di formazione continua su
www.agrotourismus-q.ch

Modelli aziendali innovativi

Un modello aziendale descrive il funzionamento logico di un'azienda, in particolare il modo in cui viene generato il profitto. Il modello rappresenta la formula di base con cui i clienti vengono acquisiti e si ottiene un valore aggiunto.

Cos'è e cosa non è un modello aziendale?

Modelli aziendali di successo acquisiscono con successo i clienti, offrono un valore aggiunto e sono redditizi per l'azienda. Esempi di modelli aziendali di successo sono:

- **Airbnb:** piattaforma online, che commercializza gratuitamente camere di fornitori privati in tutto il mondo. La scelta, la prenotazione e il pagamento delle camere avviene tramite il sito di Airbnb. L'azienda genera un profitto in quanto per ogni prenotazione viene chiesta una provvigione del 3%.
- **Accor (p.es. Hotels Ibis):** Accor gestisce un cosiddetto modello aziendale «senza fronzoli». Il valore aggiunto viene fundamentalmente generato attraverso l'offerta di una camera arredata in modo semplice con le infrastrutture di base. Il risparmio sui costi si genera con un prezzo più basso per la camera.

Un modello aziendale può essere la base o il centro di un business plan, ma non può sostituirlo. A differenza del modello aziendale, un business plan consente una pianificazione più dettagliata, più a lungo termine e incentrata sull'attività.

Un modello aziendale può anche essere parte di una strategia aziendale. Un modello aziendale si concentra sulla creazione di valore e mostra cosa dovrebbe essere fatto per fornire valore aggiunto al cliente. La strategia aziendale, d'altra parte, si concentra sul come e perché in termini di valore aggiunto dal punto di vista del cliente.

Un modello aziendale non è garanzia di successo. Vari fattori di successo imprenditoriali non sono influenzabili o prevedibili. Esempi per questi fattori sono ad esempio le condizioni meteorologiche, come la mancanza di neve in un comprensorio per gli sport invernali oppure la situazione politica ed economica di un Paese. Allo stesso modo, fattori interni come una cattiva gestione oppure una mancanza di qualità possono portare all'insuccesso.

La costruzione di un modello aziendale

Un modello aziendale può essere strutturato in base a diversi elementi. La seguente struttura secondo Schallmo (2013) distingue sette dimensioni, che si rafforzano a vicenda e che contribuiscono così al successo:

- **Visione del modello aziendale:** idea di base del modello aziendale con la descrizione, di come può avere successo il settore di attività
- **Dimensione benefici:** descrizione dei benefici dei rispettivi servizi per i clienti
- **Dimensione finanziaria:** descrizione della gestione finanziaria e del controllo dei flussi finanziari nell'azienda

- **Dimensione cliente:** trattamento della clientela e di segmenti di clientela, per cui l'acquisizione di clientela e la relazione con essa sono in primo piano
- **Dimensione gestione del processo:** definizione di importanti processi nell'azienda, in modo particolare la gestione del personale, lo sviluppo della produzione e la garanzia della qualità
- **Dimensione sinergie:** focus sulle alleanze di partenariato nell'ambito dell'azienda, della comunicazione pubblicitaria o dello sviluppo di prodotti interaziendali
- **Conduzione del modello aziendale:** «Direzione aziendale», che dovrebbe portare ad una produttività sostenibile

La seguente immagine riassume graficamente queste dimensioni e funge da struttura di base per i tre modelli aziendali agroturistici:



Modelli aziendali innovativi per l'Agriturismo svizzero

I tre modelli aziendali agrituristici corrono paralleli tra di loro e hanno quindi tre diverse visioni (Hochuli et al. 2016). Tuttavia ci sono ancora alcuni punti, che hanno un'importanza estesa per i modelli aziendali:

- **L'azienda agricola quale alternativa turistica:** in Svizzera l'agriturismo è meno sviluppato rispetto ad altri paesi. In parte questo è dovuto ad una legislazione restrittiva. Dall'altra parte le offerte esistenti interessano solo una piccola parte di clientela. Con i modelli aziendali dovrebbero aprirsi ulteriori potenziali nell'ambito dell'agriturismo.
- **Le aziende agrituristiche quali fornitori di prodotti regionali, stagionali e sostenibili in un ambiente autentico:** le aziende agrituristiche hanno la possibilità di vendere i prodotti alimentari direttamente nel luogo di produzione. Questa posizione strategica porta da una parte un valore aggiunto all'azienda agricola e dall'altra parte sviluppa la sensibilità delle consumatrici e dei consumatori nei confronti delle produzioni regionali.
- **Le aziende agrituristiche hanno il ruolo di portabandiera della produzione agricola e delle località turistiche della Svizzera:** attraverso la visita in un'azienda agrituristica aumenta la disponibilità a pagare per prodotti alimentari regionali, stagionali e sostenibili. La località turistica approfitta di ospiti soddisfatti grazie ad un'offerta agrituristica professionale, pulita, autentica e di alta qualità.



Esperienza agricoltura autentica

L'offerta agrituristica permette ad un'ampia fascia con disponibilità finanziaria ridotta di fare una vacanza in fattoria: il modello aziendale „Esperienza agricoltura autentica“ propone un'offerta di pernottamento semplice con servizi privati e una colazione semplice. Per diminuire il volume dell'investimento si rinuncia a servizi supplementari quali televisore e frigorifero.

Agli ospiti delle aziende agrituristiche viene data la possibilità di vivere un'esperienza vicina all'agricoltura: il modello aziendale « Esperienza agricoltura autentica » offre agli ospiti uno sguardo approfondito nell'ambiente agricolo. Questo si riferisce da una parte all'arredamento degli spazi e dall'altra parte all'offerta delle attività collaterali. L'arredamento degli spazi dovrebbe essere possibilmente autentico e agricolo (p.es. decorazioni con utensili negli spazi interni). Le attività collaterali possono essere impostate individualmente, dalle offerte semplici, come delle brevi visite dell'azienda agricola, fino a un'intensa collaborazione nei lavori dell'azienda.

Alle famiglie viene offerta un'esperienza vacanziera autentica: il modello aziendale si focalizza sull'interesse per l'agricoltura del visitatore e sulle famiglie con bambini. L'offerta dovrebbe di conseguenza essere progettata a misura di bambino. Le offerte collaterali nell'azienda agricola vengono impostate specialmente per le famiglie e possono includere diverse attività (p.es. zoo per accarezzare gli animali, parco giochi per bambini).

Gli edifici liberi vengono utilizzati a scopi agrituristiche: l'offerta agrituristica viene realizzata negli edifici esistenti. Bisogna prestare attenzione affinché la ristrutturazione sia di qualità e si adatti alla struttura esistente.



Agriturismo per intenditori rispettosi dell'ambiente

Le vacanze in fattoria sono attrattive anche per gli ospiti con un budget alto, alte aspettative e un bisogno di contatto con la natura: il modello aziendale «Agriturismo per intenditori rispettosi dell'ambiente» propone un'offerta di pernottamento con comfort elevato. Le camere dispongono di alcuni servizi supplementari quali televisore, WI-FI, oppure mobilio di standard elevato. Ampia offerta per la colazione contadina preparata con alimenti sostenibili di produzione propria o della regione.

Agli ospiti viene offerto un soggiorno autentico e piacevole: il modello aziendale «Agriturismo per intenditori rispettosi dell'ambiente» pone il piacere molto in alto. Le infrastrutture di standard elevato si rispecchiano anche nella qualità dell'esperienza presso la fattoria. Piccole offerte di benessere (p.es. Percorso Kneipp o sauna) offrono agli ospiti un valore aggiunto apprezzato.

Gli ospiti pernottano in edifici a zero emissioni di CO2 oppure in nuove costruzioni energeticamente autonome o in edifici in disuso ristrutturati: il volume degli investimenti del modello aziendale «Agriturismo per intenditori rispettosi dell'ambiente» è tendenzialmente più alto rispetto al modello «Esperienza agricoltura autentica». Pertanto in mancanza di un volume di costruzione libero, si potrebbe prendere in considerazione un nuovo edificio modulare attrattivo (p.es. in stile Bungalow). Le nuove costruzioni o le ristrutturazioni dovrebbero essere il più possibile sostenibili, sia nell'edificazione che nell'azienda (standard minergie).

Agli ospiti vengono proposte offerte tutto compreso per intenditori rispettosi dell'ambiente: agli ospiti viene offerto un valore aggiunto tramite i pacchetti tutto compreso (pernottamento e attività desiderate). L'azienda agrituristica beneficia della disponibilità finanziaria del gruppo più esigente di ospiti.



Eventi MICE in fattoria

Gli ospiti MICE approfittano di un'infrastruttura per eventi altamente tecnologica in un'atmosfera autenticamente agricola: il modello aziendale «Eventi MICE in fattoria» offre una sala eventi che soddisfa elevate esigenze. Questo riguarda in modo particolare la tecnica audiovisiva della sala eventi e l'infrastruttura sanitaria, integrate da materiale di moderazione completo. Il concetto globale dell'offerta MICE si adatta al carattere della fattoria. L'offerta complessiva è in sé consistente.

I clienti MICE apprezzano le offerte forfettarie prenotabili con infrastrutture professionali presso la fattoria così come le proposte gastronomiche e di pernottamento nella regione: nel modello aziendale «Eventi MICE in fattoria» vengono progettate e promosse offerte forfettarie. Oltre alle offerte di base

(pernottamento e vitto) vengono offerti anche servizi supplementari. Le offerte forfettarie vengono pubblicizzate e vendute attraverso l'agriturismo così come attraverso i partner.

I volumi di costruzione esistenti nella fattoria trasmettono un'atmosfera autentica: per le offerte del modello aziendale «Eventi MICE in fattoria» i volumi edilizi esistenti vengono ampliati. Questo permette di conservare il carattere rurale così come di ottimizzare i costi per la ristrutturazione e lascia grande spazio di manovra dal punto di vista della pianificazione degli spazi.

Le aziende agrituristiche hanno successo anche grazie alla collaborazione con altri partner: gli agriturismi non hanno sempre la capacità di offrire in modo indipendente un pacchetto completo. Una collaborazione con altri partner (soprattutto del settore alberghiero e della gastronomia) può colmare queste lacune. Per poter proporre un'offerta professionale e qualitativa elevata, devono essere stipulati partenariati ben organizzati.

Fonti e altra letteratura

Hochuli, Andreas; Huber, Mario; Hofstetter, Pius (2016): Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus. Positionierung der Angebote und Instrumente für die Planung / Handbuch. 1. Auflage. Zollikofen: BFH-HAFL.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin: Springer Gabler (Lehrbuch).