

L'OPEN INNOVATION NEL CONTESTO DELLE PMI VITIVINICOLE

di Angelo Presenza

1. Introduzione

La visione tradizionale degli studi di management ha forti legami con il paradigma c.d. "innovazione chiusa" in cui le attività di Ricerca&Sviluppo sono considerate come attività rigorosamente confinate all'interno delle organizzazioni e che, quindi, devono essere custodite e difese da influenze esterne. Secondo questo modello, le idee devono essere prodotte *in-house* e l'unico modo per commercializzarle è attraverso la sola attività dell'organizzazione che le ha originate (Chesbrough, 2007).

Al contrario, il paradigma c.d. "Innovazione Aperta" (in inglese Open Innovation - OI) (Chesbrough, 2003) propone di aprire i confini dell'azienda valorizzando e sostenendo le collaborazioni con attori esterni per creare, sviluppare e commercializzare nonché acquisire le innovazioni (Chesbrough et al., 2006). Infatti, in un ambiente sempre più interconnesso, le organizzazioni dovrebbero indirizzare i propri sforzi nell'implementazione di profittevoli collaborazioni, massimizzando la capacità di *knowledge exploration and exploitation* (Chesbrough, 2003; Dahlander e Gann, 2010; Huizingh, 2011). Tutto ciò si traduce nella crescente tendenza delle imprese a creare un sistema di collaborazioni con l'esterno per scambiare e/o condividere tecnologie e competenze al fine di sviluppare innovazione.

L'approccio OI si basa principalmente su confini dell'impresa più porosi e permeabili che consentono alle aziende di generare idee innovative e di acquisire nuove conoscenze non solo attraverso percorsi interni ma anche nuove vie (Chesbrough, 2003).

L'approccio *open* degli studi di innovazione è relativamente recente e l'attenzione è stata dedicata maggiormente all'analisi delle grandi multinazionali al fine di esaminare le principali caratteristiche, le sfide organizzative e i benefici connessi (Lee et al., 2010; Spithoven et al., 2010; Parida et al., 2012). Anche se gli studi di innovazione hanno iniziato ad interessarsi di questo tema riferendosi allo specifico contesto delle PMI solo più di recente (Bianchi et al., 2010), ci sono lavori che evidenziano comunque interessanti risultati sullo sviluppo dell'Open Innovation in questa tipologia di

imprese (ad esempio: Baldwin e Gellatly, 2003; Mansury e Love, 2008). C'è una convinzione diffusa che le PMI possono ottenere importanti vantaggi nell' "aprire" le loro strategie di innovazione e investire nello sviluppo di reti e accordi di collaborazione (Freel 2000; Romijn e Albaladejo 2002; Rogers 2003). Ne deriva che l'analisi della capacità di innovare delle PMI è particolarmente interessante visto anche il contributo che queste imprese forniscono all'economia mondiale nel promuovere opportunità di crescita e di occupazione (Bianchi et al., 2010; Chesbrough, 2010).

Nonostante il crescente interesse degli studiosi di PMI sul legame tra networking e innovazione, il problema di come le piccole e medie imprese dovrebbero organizzarsi al fine di limitare i possibili effetti negativi nell'aprirsi a collaborazioni esterne e, viceversa, aumentarne i benefici è ancora poco indagato (Bonti, 2012; Colombo et al., 2012).

Focalizzando l'attenzione sugli studi empirici relativi all'OI, la maggior parte di questi si concentrano prevalentemente sulle industrie high-tech (componentistica, ICT, prodotti farmaceutici) (ad es.: Christensen et al., 2005; Fetterhoff e Voelkel, 2006; Dittrich e Duysters, 2007), mentre esistono ancora poche indagini empiriche su PMI che operano nel settore agroalimentare (Dries et al., 2013). Nonostante ciò, alcuni ricercatori (Archibugi et al., 1991; Enzing et al., 2011) indicano che un sistema di innovazione più aperto può portare diversi benefici anche per i settori di questo tipo per esempio per fronteggiare una situazione di accesa competizione nonché il cambiamento dei gusti dei consumatori e il rapido sviluppo delle tecnologie.

All'interno del settore agro-alimentare, l'industria del vino può essere considerata un caso interessante per questo campo di ricerca (Nosi, 2009). Diversi cambiamenti hanno caratterizzato il settore vitivinicolo che coinvolgono sia la domanda che la struttura e il ruolo degli attori, che hanno di conseguenza prodotto profonde trasformazioni nel contesto economico del vino, nonché nelle attività connesse all'intero sistema di business vitivinicolo (Ndou et al., 2012; Rossi, 2013).

L'importanza di supportare la diffusione di approcci OI nel settore vitivinicolo sta ricevendo un'attenzione crescente da parte di svariati stakeholder. Un esempio fra tutti è l'UE che sta investendo notevoli risorse per sostenere la cooperazione tra piccole e medie imprese per creare un clima favorevole per supportare processi di condivisione delle conoscenze e di sviluppo di innovative capacità di gestione tra la pletora di attori della filiera del vino e dei settori connessi (Bareghehet et al., 2012).

I primi contributi sul tema dell'innovazione nelle PMI indicano che l'approvvigionamento di conoscenza esterna richiede capacità interne in grado di integrare i flussi informativi *incoming* con le attività interne (Lichtenthäler, 2011; Robertson et al., 2012). Inoltre, importanti processi di innovazione nascono all'esterno in modo spontaneo, spesso fortemente radicati nei rapporti sociali e personali (Baum et al., 2000; Edwards et al.,

2005; Ceci e Iubatti, 2012). Alla luce di quanto appena detto, lo scopo di questo lavoro è quello di esaminare le sfide manageriali nell'applicare pratiche di OI nelle PMI vitivinicole. Più in particolare, l'attenzione è su come queste PMI si organizzano per implementare e trarre benefici dall'utilizzo di questo approccio e, di conseguenza, per gestire il network di relazioni. La domanda di ricerca intorno alla quale si sviluppa il lavoro è: Qual è il ruolo che l'innovazione e le relazioni di collaborazione hanno sul *modus operandi* delle PMI vitivinicole?

2. Le imprese vitivinicole di fronte alle sfide dell'Open Innovation

2.1. Le PMI nel settore vitivinicolo

Il recente scenario globale mostra un profondo cambiamento nel settore del vino con importanti conseguenze sulle dinamiche competitive (Giuliani, 2007), sulle relazioni nella *supply-chain* (Vagnani e Volpe, 2009), sulle modalità di relazione con il territorio (Fait e Iazzi, 2008) e sui comportamenti d'acquisto e consumo (Orth et al., 2007).

Il settore è sempre stato caratterizzato da aree di produzione, commercializzazione e consumo limitate ad alcuni contesti geografici; nell'ultimo decennio, invece, si è assistito a un notevole sviluppo degli scambi internazionali e all'affermazione di nuove aree di produzione e di nuovi *player*. Questi si sono imposti sul mercato per dimensione (concentrazione dell'offerta attorno a poche grandi imprese), per prodotto (uso di pochi vitigni a diffusione internazionale) e per approccio al business (diffuse competenze manageriali e sviluppo di efficaci attività di marketing).

Come affermato da Aylward (2003, p. 2) "uno dei fattori che sta contribuendo al forte cambiamento nella produzione internazionale di vino è l'incisiva competizione portata avanti dai *competitor* provenienti soprattutto dai paesi emergenti i quali hanno introdotto nuove pratiche di ricerca e sviluppo nella produzione del vino, tra cui il miglioramento delle tecniche di coltivazione dei vitigni e di trasformazione nonché nella gestione aziendale, il ricorso a formazione di alto livello, l'importanza data alla creazione e trasmissione di nuova conoscenza e al trasferimento tecnologico". Aylward (2003, p. 2) aggiunge che "(...) nei paesi emergenti, la coltivazione di uva da vino e la conseguente produzione di vino rientrano sempre più spesso all'interno di un ambiente innovativo", riferendosi all'idea che l'aumento di competitività di questi nuovi mercati è dovuta anche alla capacità di intessere efficaci rapporti di collaborazione tra i diversi stakeholder del vino (fornitori, produttori, organizzazioni industriali, istituti di ricerca e sviluppo, agenzie governative a livello locale, regionale e nazionale), che permette una più rapida diffusione delle conoscenze e, di conseguenza,

maggiori opportunità per innovare (Marceau e Martinez, 2002). Il mercato del vino ha dinamiche complesse che si basano su un interessante paradosso: il processo continuo di innovazione e sviluppo globale è chiamato a confrontarsi continuamente con i forti elementi della tradizione territoriale. Il vino, infatti, possiede un'importante componente culturale ed è legato alle tradizioni e al territorio dove è stato prodotto (Rea e D'Antone, 2010; Vrontis e Viassone, 2013; Presenza et al., 2015). Gli aspetti locali si mescolano agli aspetti globali mostrando un complesso mix di elementi materiali prettamente consumistici (tipici della grande impresa) ed elementi immateriali (legati alla cultura della piccola e media impresa).

Attualmente lo scenario che si va delineando è l'esatto specchio di questa apparente contraddizione: le nazioni del cosiddetto "Vecchio Mondo", maestri della tradizione e della cultura vitivinicola, competono con i paesi emergenti del "Nuovo Mondo", specializzati nelle attività di comunicazione e di marketing, portatori di valore economico. Ma è proprio l'interazione sistemica tra l'economia e lo sviluppo, sia territoriale che del mercato, a far sì che il vino sia considerato un prodotto complesso e dinamico (Orth et al., 2007): si inserisce nel mercato economico e finanziario, è un fenomeno di costume, costituisce un'esperienza culturale, gioca un ruolo sempre più attivo nel campo della gastronomia, sollecita le innovazioni scientifiche, amplia la platea dei protagonisti della produzione e del mercato.

Negli ultimi vent'anni il settore del vino si è caratterizzato per un processo di forte concentrazione, internazionalizzazione e aumento dimensionale delle imprese, finalizzato alla ricerca di maggiori vantaggi competitivi. Allo stesso tempo il settore ha visto permanere e, in alcuni casi, crescere il numero di piccole e piccolissime imprese. Tale panorama è presente in numerosi Paesi. In Italia questo fenomeno si caratterizza per la presenza di un tessuto produttivo molto frammentato con un elevato numero ed eterogeneità degli operatori presenti. Il ruolo che le PMI vitivinicole giocano in questo settore è determinante sia per quantità prodotte che per i noti livelli di qualità (Mattiacci et al., 2005).

La forte segmentazione della domanda e la crescente richiesta di vini di qualità elevata hanno creato segmenti di mercato in cui i prezzi dei prodotti sono in grado di coprire i costi delle piccole e piccolissime imprese. Su questi segmenti le piccole imprese possono sfruttare elementi quali la forte connotazione territoriale, la tipicità, la personalità del produttore, che costituiscono in larga misura elementi non imitabili dalle grandi imprese (Chiodo, 2010, p. 56).

Diverse sono le criticità da considerare; in primis la problematica attinente alla definizione del concetto stesso di piccola impresa vitivinicola. Si osserva, infatti, che il termine di piccolo produttore non è considerato univocamente dai differenti autori e nei diversi contesti settoriali, evidenziandosi, in tal senso, una certa relatività nella definizione stessa.

Ulteriore problematica consiste nel distinguere tra produttori marginali e piccoli o piccolissimi produttori vitali. Secondo la proposta di Chiodo (2010, p. 62), “i primi sono caratterizzati da una condizione di attività non professionale, part-time o orientata principalmente all’autoconsumo, per cui hanno scarsi o nulli rapporti con il mercato, oppure sono orientati esclusivamente ai mercati locali, con prodotti a basso valore aggiunto (tipicamente vini da tavola), commercializzati sfusi o confezionati ma senza un’adeguata strategia di marca; per questi esiste un elevato rischio di non sopravvivere all’evoluzione dei mercati.

Esiste, poi, una quota numericamente ma anche quantitativamente rilevante di piccoli produttori vitali che, nonostante o forse proprio grazie alle piccole dimensioni, hanno saputo sviluppare prodotti specifici, caratterizzati territorialmente, differenziati con propri marchi e legati alla figura stessa dell’imprenditore”.

L’evoluzione delle logiche produttive e l’allargamento dei mercati internazionali hanno comportato una profonda trasformazione del settore vitivinicolo che si è caratterizzato per l’affermarsi di sistemi produttivi avanzati (si pensi in particolare al sistema californiano e sudafricano) caratterizzati da un lato dalla presenza di aziende che operano con logiche di gestione manageriali, comparabili con quelle già sviluppate e consolidate nelle imprese industriali, e dall’altro da un legame territorio-aziende-attori locali che è si è diffuso attraverso la creazione di reti di capitale sociale di reciprocità (Pizzorno, 1999).

Queste mutazioni dell’ambiente competitivo hanno importanti riflessi sulla gestione delle PMI vitivinicole che sicuramente non possono ricercare vantaggi nell’investimento in economie di scala che spingono alla crescita dimensionale. Viceversa, esse devono sempre più concentrarsi sulla capacità di innovare e di aprirsi a competenze e collaborazioni esterne che si ricombinano di volta in volta attraverso meccanismi di *cross fertilization*. Tutto ciò favorisce lo sviluppo di quella capacità all’adattamento e quell’apprendimento esplorativo richiesti dal nuovo contesto competitivo (Cantù e Gavinelli, 2008).

2.2 *L’evoluzione delle logiche imprenditoriali nell’ottica OI*

Il concetto di innovazione è ormai uscito dalla ristretta nicchia della scienza come ben evidenziato da Baccarani e Golinelli (2014, p. IX): “il termine è ormai così diffuso nel linguaggio comune e nella stampa specializzata da essere privilegiato rispetto alla parola progresso, quasi che tutto ciò che è innovazione possa generare progresso, la cui natura, invece, sta nella condivisione sociale del beneficio possibile piuttosto che nell’innovazione in sé”. Ne deriva che anche provare a ricondurre il tutto dentro a schemi ben definiti e delimitati risulta attività ardua.

Ciò accade anche quando il focus è la PMI vitivinicola. Dalla gestione di cantine e vigneti ad alta tecnologia alla gestione delle vendite e della distribuzione, il settore vitivinicolo ha visto cambiamenti significativi in tutte le sue componenti che hanno portato a una maggiore efficienza e produttività sia nella coltivazione di uva da vino che nella stessa produzione di vino.

Un aiuto per la comprensione del tema della gestione dell'innovazione in tale settore è fornito da Dressler (2013) che ha condotto una ricerca per parole chiave su "vitis vea", database specializzato in letteratura sul vino, cercando articoli scientifici sul tema dell'innovazione nell'industria vitivinicola. L'autore ha individuato tre principali aree di ricerca distribuite come segue: 45% sull'enologia, 30% su innovazioni viticole e il rimanente 25% sul management. Quest'ultima, a sua volta, suddivisa in tre principali gruppi per l'innovazione (cluster e network circa il 40%; innovazioni di prodotto e di marketing circa il 30%; il restante 12% su innovazioni organizzative e di leadership).

Nel sottolineare i risultati relativi agli aspetti di management dell'innovazione nell'industria vitivinicola, l'autore evidenzia come la letteratura sia *product centric* nel senso che è principalmente "orientata verso i professionisti fornendo idee e suggerimenti su come realizzare specifiche innovazioni per il prodotto vino" (Dressler, 2013, p. 21).

Nosi (2014) ha svolto una revisione di tutti i paper presentati alla Conferenza Internazionale Academy of Wine Business Research dalla prima edizione (2003) fino al 2014 con lo scopo principale di tratteggiare lo stato dell'arte della letteratura di *wine management*. Da questa ricerca sono emersi diversi elementi interessanti relativi all'innovazione. Da Gilinsky et al. (2008), l'autrice ha ripreso i differenti luoghi da cui l'innovazione può prendere origine e sono: la vigna (agricoltura sostenibile, biologica o biodinamica, nuove varietà); cantina (uso di chips, analisi sensoriale, software per la fermentazione), packaging (tappo a vite, sughero in silicio, bottiglie di diverse dimensioni e forme), il funzionamento (software per la gestione dell'inventario, sistemi per lo smaltimento dei rifiuti), e il marketing (sito web, newsletter, turismo del vino, eventi).

L'innovazione, tuttavia, non avviene solo internamente all'organizzazione come già evidenziato da Chesbrough (2003) e Schilling (2009). In particolare, questi autori propongono le diverse vie attraverso cui l'innovazione può essere gestita:

- a) internamente, cioè dentro l'azienda da alcuni manager o staff. La gestione dell'innovazione dipende dal ruolo che essa gioca, tanto che l'innovazione può essere applicata solo alla Ricerca&Sviluppo oppure anche ad altre funzioni, come per esempio la produzione o il marketing;
- b) esternamente, cioè utilizzando risorse esterne, tipicamente esperti del settore, come enologi, università o laboratori di analisi chimi-

che. Quando l'innovazione viene gestita esternamente, è cruciale che la conoscenza e i risultati raggiunti siano completamente assimilati nell'organizzazione affinché essa ne possa effettivamente coglierne appieno i vantaggi;

- c) con entrambi gli approcci: quando questa combinazione ha successo, i benefici sono massimi e consente all'impresa di mettere in pratica i suggerimenti degli esperti. L'output che ne consegue è un'efficace relazione tra unità interne ed esterne coinvolte in progetti innovativi. Ciò è valido per le grandi aziende ma anche per le piccole e medie imprese (Chesbrough e Crowther 2006; Enkel et al. 2009).

In questo nuovo scenario, Dries et al. (2013) propongono una definizione di OI nelle PMI del vino che è la seguente: *"the proportion of innovations generated in co-operation/collaboration with universities, research organizations, regional customers and/or suppliers, other agri-food companies, venture capitalists and industry/cluster associations or business assistance centers (open innovation) as opposed to innovations entirely generated within the company (closed innovation)"* (p. 152-153).

Va osservato che numerosi sono gli attori che possono essere individuati nel sistema di business vitivinicolo: oltre alle imprese viticoltrici esistono quelle trasformatrici, le imprese di imbottigliamento e di altre che operano in settori collegati o di supporto all'industria del vino (es. produttori di macchine agricole, distributori, media, istituzioni pubbliche, società di consulenza e di marketing, ecc.). Altro player importante è la grande distribuzione anche se continuano ad essere rilevanti i distributori "tradizionali" come gli importatori (utilizzati soprattutto per gli scambi internazionali) e i distributori del canale Horeca; acquisisce, inoltre, un ruolo crescente la commercializzazione diretta in cantina o tramite strumenti di e-commerce. Importanti input, acquisiti anche attraverso rapporti informali, possono inoltre derivare da università e centri di ricerca; da collaborazioni più o meno formalizzate con altre aziende specializzate in aspetti particolari del processo di produzione; da rapporti continui con i committenti, importanti non solo per la realizzazione dei prodotti, ma anche come canale di accesso privilegiato al mercato. Senza dimenticare, poi, che queste piccole aziende possono trarre vantaggio dall'esistenza di specifici servizi esterni, come aree attrezzate e parchi tecnologici che possono contribuire ad abbassare i costi di produzione.

Esistono studi che hanno già rilevato i benefici derivanti dal creare reti tra imprese che operano nel settore vitivinicolo per incentivare l'innovazione e come le interazioni tra le aziende vitivinicole e con gli attori del territorio sono importanti per supportare la diffusione di pratiche innovative (Bell e Giuliani 2007). Anche Nosi (2014) supporta questa tesi e afferma che *"the launch of new products and services arises often from the interaction betwe-*

en the wine business and other activities carried out locally, such as tourism and events, as well as from collaborations between private organizations and public institutions in the same region” (p. 8).

Interessante, infine, riportare il pensiero espresso da Dries et al. (2013). Essi arrivano alla conclusione che l'OI è una questione particolarmente controversa nel settore del vino in cui *“innovative marketing strategies have to be combined with sometimes ‘exclusive’ and ‘secret’ recipes, which make the quality of the products unique”* (p. 3). Il *core business* delle PMI di settori come questo è il più delle volte legato alla produzione e vendita di prodotti solitamente collegati a ricette e procedure di produzione derivanti dalla tradizione del luogo e della famiglia da cui l'impresa si origina. Quindi, nonostante che la cooperazione e, quindi l'OI, possono supportare le PMI nel superare i classici limiti organizzativi e finanziari di siffatte imprese, per molte PMI del vino le iniziative di cooperazione e, quindi, la creazione di OI possono essere viste come rischiose perché obbligano a rendere noti segreti importanti e, quindi, perdere risorse di valore.

3. Metodologia della ricerca

3.1 L'organizzazione dell'analisi empirica

Ancora poco si sa su come PMI operanti in settori a bassa tecnologia aprono i loro confini organizzativi, su come questo approccio contribuisce a promuovere processi di innovazione caratterizzati dall'integrazione di fonti di conoscenza esterne (Ceci e Iubatti, 2012). L'esistenza di pochi riferimenti teorici ed empirici limitano la capacità di chiarire e sviluppare un quadro concettuale generalmente valido per questo settore. Data la novità del tema, ci preme sottolineare il carattere eminentemente esplorativo del presente contributo. La ricerca qualitativa può essere considerata maggiormente adatta per affrontare questi aspetti e fornire una panoramica più approfondita. Per questo motivo si è scelto di seguire un approccio metodologico di tipo induttivo attraverso l'approfondimento di casi studio secondo quanto proposto da Eisenhardt (1989), Yin (2003) e Eisenhardt e Graebner (2007).

La selezione dei casi è stata motivata dalla simultanea compresenza da un lato delle caratteristiche delle PMI confacenti con l'oggetto d'analisi, dall'altro che le stesse PMI avessero una localizzazione in un area geografica a chiara vocazione vitivinicola.

Date queste premesse, si è proceduto con l'individuazione di un perimetro geografico entro il quale individuare le imprese. A tal fine è stata individuata la provincia di Chieti nella regione Abruzzo. Dopo il criterio della localizzazione geografica, al fine di individuare PMI vitivinicole che

rispondessero all'esigenze della ricerca (in primis, dimensioni e struttura organizzativa) è stato scelto di condurre una ricerca online per individuare le PMI della provincia di Chieti presenti su Internet e, quindi, dotate di un sito Internet. Ciò ha permesso di focalizzare l'attenzione su quelle aziende che (in linea teorica) possiedono un sufficiente grado di managerialità desumibile dalla capacità di presidiare i canali Internet.

Nel mese di maggio 2015 si è proceduto a contattare sia telefonicamente che tramite posta elettronica 10 PMI scelte tra quelle precedentemente individuate. Occorre specificare che la tecnica di campionamento utilizzata è del tipo *convenience sampling*: essendo un campionamento non probabilistico, i casi sono stati selezionati per la loro comoda accessibilità e vicinanza al ricercatore. Il numero ridotto di imprese non consente di effettuare estrapolazioni statisticamente significative; nonostante ciò, si ritiene che le informazioni ottenute consentano comunque di tratteggiare un primo quadro sintetico di alcune peculiarità relative all'oggetto d'analisi.

Tra maggio e giugno è stata effettuata la visita diretta in azienda in modo da poter realizzare le interviste dirette. Ciò ha consentito al ricercatore di fare anche osservazioni dirette utili per comprendere meglio la struttura dell'organizzazione e le risposte date dall'intervistato. Lo studio è stato infine arricchito con una *desk analysis*, che si è concretizzata nella raccolta e studio di varie fonti di informazione, in primis siti Internet delle aziende e pubblicazioni aziendali.

Nella tabella 1 sono riportate le principali caratteristiche delle imprese vitivinicole oggetto di studio. La denominazione d'impresa è stata sostituita con una codifica numerica, al fine di presentare i casi selezionati come esempi di approcci all'OI messi in atto da imprese vitivinicole la cui validità prescinde dalla valutazione del grado di reputazione aziendale che verrebbe richiamato dall'inserimento del brand.

Relativamente al numero di dipendenti, si evince che il numero è esiguo. Occorre tuttavia sottolineare che i numeri riportati in tabella fanno riferimento ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato mentre tutte le aziende hanno dichiarato che durante i periodi di maggior lavoro (ovvero in relazione ai tempi di raccolta dell'uva) il numero di dipendenti aumenta, nella maggior parte dei casi anche oltre il doppio. La lettura del fatturato evidenzia come le imprese prese in esame si posizionino sotto i 500.000 euro. Per quanto riguarda l'anno di costituzione, troviamo aziende recenti ma anche alcune con una storia ben più importante.

Tab. 1: Le PMI vitivinicole. Il campione analizzato

Impresa	Anno di costituzione	Dipendenti (anno 2014)	Fatturato (€) (anno 2014)	Posizione intervistato
1	2009	da 2 a 5	tra 150.000 e 300.000	Imprenditore
2	1980	da 2 a 5	100.000 e 150.000	Imprenditore
3	1890	da 2 a 5	tra 150.000 e 300.000	Responsabile amministrativo
4	2005	da 2 a 5	tra 100.000 e 150.000	Responsabile amministrativo
5	2006	da 2 a 5	tra 300.000 e 500.000	Imprenditore
6	1950	da 2 a 5	tra 500.000 e 1.000.000	Imprenditore
7	1960	da 2 a 5	tra 300.000 e 500.000	Imprenditore
8	2010	da 2 a 5	tra 50.000 e 100.000	Responsabile Amministrativo
9	2000	da 2 a 5	tra 100.000 e 150.000	Responsabile amministrativo
10	2009	da 2 a 5	tra 150.000 e 300.000	Imprenditore

Legenda: la codifica numerica sostituisce la denominazione giuridica d'impresa

Fonte: ns. elaborazioni sulla base delle informazioni fornite dalle imprese intervistate

La metodologia qualitativa si è basata su intervista in profondità in forma semi-strutturata. E' stato intervistato, a seconda dei casi, l'imprenditore o il responsabile amministrativo. L'incontro è durato in media quaranta-cinque minuti. L'intervista è stata effettuata utilizzando un questionario elaborato ad hoc; per ogni argomento l'interlocutore è stato lasciato libero di spiegare direttamente i diversi aspetti della gestione dell'innovazione nell'azienda. La tabella 2 illustra gli argomenti affrontati nel questionario e, per ciascuno di essi, una breve descrizione.

Tab. 2: Struttura del questionario

Argomento		Descrizione	
gestione dell'innovazione		Descrivere il significato, e quindi l'importanza, che l'innovazione riveste per l'impresa	
gestione dell'innovazione aperta		Descrivere il significato, e quindi l'importanza, che l'innovazione aperta riveste per l'impresa	
barriere all'approccio di innovazione aperta		Descrivere il significato, e quindi l'importanza, che rivestono i seguenti elementi nell'ostacolare possibili processi di innovazione aperta per l'impresa: <i>vincoli finanziari; vincoli di tempo; contesto organizzativo; scarsità di risorse manageriali interne; difficoltà a gestire le relazioni con i partner; altre</i>	
gestione delle relazioni		Descrivere il significato, e quindi l'importanza, di collaborare per l'impresa	
fonti esterne	da cui attingere per reperire conoscenza e nuove idee in relazione a:	PRODOTTO	processo di ideazione di un nuovo prodotto
clienti; università e centri di ricerca; esperti; associazioni di categoria; fornitori; altre PMI; altri soggetti			processo di modifica incrementale di un prodotto
			processo di modifica radicale di un prodotto
		ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA	tecnologie di coltivazione
			tecnologie di produzione
		SERVIZI	organizzazione della struttura aziendale
servizi in cantina			
marketing tradizionale			
			nuovi media

3.2 Il contesto della ricerca

L'Abruzzo è una regione fortemente vocata alla coltivazione della vite, in modo particolare nella zona costiera e nell'entroterra collinare.

La filiera vitivinicola abruzzese costituisce il principale comparto agricolo regionale (28% dell'intera produzione lorda vendibile, la più elevata incidenza tra le regioni italiane). La viticoltura in Abruzzo può contare su oltre 33.000 ha di vigneto specializzato, di cui 17 mila a Montepulciano (53%). La produzione media supera i 3 milioni e mezzo di ettolitro di vino ed è composta per il 45% da vini a denominazione di origine protetta, per l'11% da vini IGP e per il restante 44% da vini senza denominazione (Chiodo et al., 2014).

I vitivinicoltori sono 22mila; di questi, 225 sono quelli che si dedicano anche alla trasformazione dell'uva. Leggendo i dati economici, si evidenzia come il vino sia il prodotto più importante dell'economia agricola regionale, posizionando l'Abruzzo tra le principali regioni vinicole italiane. Ciò si tra-

duce in 113 milioni di euro, pari al 3,2% della produzione nazionale (Chiodo et al., 2014). Dall'analisi SWOT realizzata dalla Regione Abruzzo nell'ambito delle iniziative relative al Piano di Sviluppo Rurale (PSR) Abruzzo 2014-2020, è possibile rintracciare i fattori caratterizzanti il settore (tab. 3). Tra i principali punti di forza si distingue un'interessante tendenza alla crescita e diffusione di produzioni di qualità e, connesso a ciò, un incremento dei vini imbottigliati. Anche se che una quota importante viene conferita a strutture associative - tanto che la produzione di vino passa per oltre l'85% attraverso le cantine sociali (in Italia il 50%) - il settore sconta un'elevata frammentazione produttiva. Il limitato livello di internazionalizzazione, d'altro canto, impedisce alle imprese di poter sfruttare appieno le grandi opportunità derivanti dalla crescente domanda estera. Le ridotte dimensioni aziendali, infine, riducono la capacità competitiva sia verso i grandi *competitor* sia in relazione alle possibilità di rinnovare gli impianti produttivi.

Tab. 3: Analisi SWOT Settore vitivinicolo della Regione Abruzzo

<p>Punti di Forza</p> <ul style="list-style-type: none"> - tenuta della produzione di vino e tendenza verso la ristrutturazione aziendale; - forte conferimento a strutture associative; - consolidamento di percorsi di miglioramento qualitativo, con riduzione del peso dei vini da tavola e incremento delle produzioni di qualità DOP/IGP; - significatività delle produzioni biologiche; - orientamento della produzione verso varietà maggiormente apprezzate dal mercato; - quota rilevante del vino imbottigliato; - presenza di alcune imprese, sia private che associative, che hanno avviato il percorso qualitativo dei propri prodotti; - il riconosciuto Distretto Agroalimentare di Qualità "Vino d' Abruzzo" 	<p>Punti di Debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> - elevata frammentazione produttiva; - presenza di volumi con bassa valorizzazione mercantile (vini sfusi); - vendita estera di vini a bassa valorizzazione; - limitata propensione all'internazionalizzazione delle imprese; - mercati esteri di sbocco troppo concentrati
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> - crescita della domanda su mercati esteri, in particolare con riferimento alle al Nord America e alle Economie emergenti - crescita del consumo estero soprattutto tra le fasce giovani della popolazione; - azione di sostegno alla promozione sui mercati internazionali da parte degli strumenti legati all'OCM; - crescita di interesse dei prodotti enogastronomici del territorio da parte della GDO, canale horeca e ristorazione di qualità (ristoranti stellati); - crescita del turismo eno-gastronomico; - domanda di prodotti ad elevato livello di garanzia; crescita della domanda di prodotti enogastronomici provenienti da territori "sicuri" 	<p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> - competitor con presenza di vantaggi competitivi legati a maggior capacità dimensionali; - riduzione significativa dei consumi di vino sul mercato nazionale con perdita di quote di mercato a favore di altre bevande; - presenza di barriere all'ingresso in molti paesi per le bevande alcoliche; - impianti produttivi (soprattutto quelli di aziende di piccole dimensioni) non adeguati allo scenario competitivo

Fonte: PSR Abruzzo 2014-2020 (2014). Dall'analisi di contesto alle matrici SWOT. Premessa alle priorità delle filiere. Disponibile all'indirizzo: www.rica.inea.it/download/Priorita_3_16_aprile2014.pdf

Relativamente allo specifico contesto della ricerca, la provincia di Chieti, con circa 3 milioni di ettoltri, rappresenta l'80% della produzione regionale ed è (con Trapani e Verona) una delle principali province vinicole d'Italia. Dal punto di vista territoriale la superficie vitata è di circa 37 mila ettari, con un peso dell'8% sulla SAU¹, ma la sua concentrazione nelle aree della collina litoranea e in parte della collina interna fa sì che in alcuni comuni la vite copra quote superiori all'80% della SAU e, in molti, le percentuali siano comunque superiori al 30% (Chiodo, 2006).

4. Analisi dei risultati

4.1 Il ruolo dell'innovazione

L'analisi dei casi ha messo in luce la presenza di esempi interessanti relativi all'innovazione. Ecco quanto dichiara l'impresa 9: *"Per quanto riguarda la parte del vigneto, un esempio di innovazione che posso fare è un progetto realizzato l'anno scorso, che prevedeva un'osservazione attenta del vigneto mediante l'utilizzo di un drone. Sono stato il primo in Abruzzo ad utilizzare un drone in agricoltura. Sono stati realizzati due voli, riferiti ad un ettaro di terreno, nel periodo di vegetazione della pianta, nello specifico ad agosto. Lo scopo era quello di analizzare bene la pianta della vite per vedere il suo livello nutritivo e la gestione del verde, in modo da ridurre gli input nel terreno, le ore di lavoro, le concimazioni e gli interventi. Alla fine è emerso che effettivamente per quell'ettaro di vigneto sono state impiegate meno risorse rispetto agli altri ettari dell'azienda"*.

Tutti i soggetti intervistati, seppur con motivazioni differenti, hanno sottolineato l'importanza dell'innovazione nelle proprie linee strategiche. Chi per sostenere le proprie quote di mercato, chi per garantire un prodotto sempre di alta qualità, chi per differenziarsi dai *competitor*.

A tal proposito è interessante leggere come l'impresa 8 definisce il proprio approccio all'innovazione: *"Nel settore del vino penso che si possa effettuare essenzialmente innovazione in riferimento a tre aree: la coltivazione dei vitigni, la tecnologia nel processo di produzione e il porsi sul mercato. La mia azienda si impegna in modo particolare nella selezione dei vitigni, cercando sempre di stare al passo con le esigenze del mercato e coltivare uve che riescano a soddisfarle, senza rimanere arenati sulle coltivazioni di vitigni 'classici e tradizionali' che risultano essere obsoleti. Un ulteriore costante impegno è dedicato all'approccio con il mercato, in quanto siamo sempre attenti alle nuove tendenze"*.

¹ Superficie agricola utilizzata (SAU): Insieme dei terreni investiti a seminativi, coltivazioni legnose agrarie, orti familiari, prati permanenti e pascoli e castagneti da frutto. Essa costituisce la superficie effettivamente utilizzata in coltivazioni propriamente agricole. È esclusa la superficie investita a funghi in grotte, sotterranei ed appositi edifici.

L'innovazione è pervasiva: coinvolge tutte le componenti della PMI vitivinicola. Ecco come descrive quanto appena detto l'impresa 9: "L'innovazione riguarda tutta l'azienda ... i prodotti, i clienti, i processi, l'organizzazione delle persone e dei macchinari". Lo stesso imprenditore aggiunge anche che "l'innovazione è oggi più che mai fondamentale anche per il marketing. Noi investiamo tanto tempo e risorse per il design delle nostre bottiglie (formato, etichetta, tappo, ecc.) come anche per promuoverci. Molto abbiamo fatto e tanto ancora dobbiamo fare per es. per organizzarci sul versante dei social network".

Un ulteriore aspetto che è emerso dalle interviste è l'interesse pressoché unanime di coniugare la necessità di una continua ricerca di approcci e idee innovative con lo sforzo di preservare la tradizione. Ecco cosa dice a riguardo l'imprenditore 8: "la vinificazione è allo stesso tempo un'arte e una scienza. Bisogna riscoprire le nostre risorse, come per esempio i vitigni dimenticati. La sfida si vincerà non tanto puntando sull'offerta di un vino, ma piuttosto di un contesto culturale, fatto di storia, territorio, vitigni autoctoni, tutti fattori che non possono essere imitati".

Agli intervistati è stato chiesto di elencare le principali barriere all'innovazione. I vincoli finanziari rappresentano essenzialmente il principale ostacolo. Seguono gli aspetti relativi agli adempimenti burocratici. Interessante quanto dichiarato dall'impresa 4: "un altro vincolo che avvertiamo è lo sforzo da fare per entrare in nuovi mercati sia in termini di adempimenti burocratici che di comprensione delle leggi. Proprio per questo ci affidiamo sempre a degli esperti che siano in grado di aiutarci".

Un ulteriore ostacolo all'innovazione è per diversi degli intervistati rappresentato dalla variabile tempo. Ecco come risponde l'impresa 10: "Nel mercato del vino sia semplicemente per trasmettere sia per realizzare un'idea o un progetto ci vuole tantissimo tempo. Per esempio noi ora stiamo sviluppando una linea di spumante, con metodo classico. È un progetto che va avanti già da due anni e non ancora si conclude e penso che ci vorrà ancora un anno". Dall'analisi delle interviste risulta, infine, che il contesto organizzativo e le risorse manageriali non sono viste come particolari ostacoli all'innovazione.

4.2 Le fonti esterne per l'innovazione

Il dichiarato interesse verso l'innovazione evidenziato nella sezione precedente non si traduce in un effettivo slancio verso una deliberata strategia di innovazione aperta. Infatti, nessuno degli intervistati ha mostrato una chiara visione in merito ma, piuttosto, un'applicazione non consapevole di tale approccio. Ciò è confermato anche dalla scarsa conoscenza che gli intervistati hanno mostrato rispetto al concetto stesso.

L'analisi dei casi ha permesso di comprendere meglio anche il ruolo delle diverse fonti esterne nei processi di innovazione. A tal riguardo, agli intervistati è stato chiesto di giudicare l'importanza di avere relazioni per

reperire conoscenza e nuove idee in relazione al prodotto, all'organizzazione dell'azienda e ai servizi erogati con le seguenti fonti esterne: clienti; università e centri di ricerca; esperti; associazione di categoria; fornitori; altre PMI dello stesso settore nello stesso sistema locale; altre PMI di altro settore nello stesso sistema locale; altre PMI dello stesso settore ma fuori dal sistema locale; altre PMI di altro settore ma fuori dal sistema locale.

In generale, ciò che emerge con maggiore evidenza è che l'interesse verso la collaborazione per migliorare le proprie performance d'innovazione è alquanto limitato nonostante che la maggior parte degli intervistati abbia riferito di avere rapporti soddisfacenti soprattutto con le altre imprese del sistema locale. A conferma di ciò, l'impresa 3 ha dichiarato che *"in un piccolo contesto, come quello della mia azienda, ma anche della zona in cui ci troviamo, il rapporto personale tende spesso ad essere predominante. Si instaura una fiducia di fondo grazie alla quale qualsiasi tipo di rapporto è agevolato"*. L'impresa 5 afferma che *"le relazioni non formali rappresentano la quasi totalità dei rapporti che la mia azienda sviluppa. Infatti, pur non potendosi definire veri e propri accordi, è abbastanza prassi lo scambio di informazioni su aspetti per esempio commerciali e tecnologici"*. Ecco come l'impresa 1 risponde in merito: *"Le relazioni informali sono presenti in modo molto forte. In un piccolo contesto, come quello della mia azienda, ma anche della zona in cui ci troviamo, il rapporto personale tende spesso ad essere predominante. Si instaura una fiducia di fondo grazie alla quale qualsiasi tipo di rapporto è agevolato"*.

Ad ogni modo, la categoria "esperti" è la fonte esterna che riceve maggior attenzione in relazione al prodotto, all'organizzazione dell'azienda e ai servizi erogati. Si rileva come con questa categoria vengono sviluppati rapporti formali, in modo particolare *"per la gestione dei marchi e le relative procedure che occorre seguire"* (impresa 7).

Segue la categoria "clienti" e "fornitori". Ecco quanto affermato in tal senso dall'impresa 10: *"il successo non dipende solo dalla capacità di sviluppare nuovi prodotti o dalle competenze in specifiche attività, ma dall'innovazione a 360°. Ciò è possibile solo se si ha la capacità di stabilire relazioni durature nel tempo con i clienti (siano essi i canali di vendita ma anche gli utilizzatori) ed i fornitori e che queste siano soddisfacenti per tutti dal punto di vista della creazione di valore"*.

Tutte le altre categorie ottengono valori molto bassi, confermati per tutti e tre i processi. L'interazione con la categoria "associazioni di categoria" evidenzia, in particolare, poca attenzione contrariamente a quanto si potesse ipotizzare visto che la partecipazione a queste reti dovrebbe servire proprio a trovare supporto nelle scelte di gestione e organizzazione dell'azienda.

Al fine di provare a comprendere meglio la propensione delle PMI intervistate verso iniziative di OI, a tutti è stato chiesto di descrivere un esempio di innovazione aperta che gli è capitato nella gestione della propria attività.

Ecco quale esempio ha portato l'impresa 6: *"l'esempio più recente è la produzione di un vino particolare in quanto molto fresco, fruttato, morbido, delicato."*

Abbiamo avuto una richiesta specifica da un cliente che ci ha chiesto un vino del genere, che meglio si apprestasse ad essere consumato da un pubblico giovanile. Siamo partiti da subito con il ricercare i vitigni più adatti, come ad esempio il 'Sangiovese' che risulta essere più morbido del 'Montepulciano', e la 'Malvasia', riscoprendo anche vitigni che erano stati abbandonati nel tempo. Successivamente c'è stato un grande lavoro fatto con l'enologo, affinché si riuscisse a trovare la giusta combinazione per arrivare appunto ad un prodotto che rispecchiasse le caratteristiche cercate dal cliente. Siamo arrivati a produrre una campionatura di questi vini, sia bianco che rosso, e li abbiamo portati al Vinitaly. Il successo ci ha spinto a decidere di mettere in produzione già da quest'anno questo nuovo vino".

Un altro esempio sempre in merito al legame con il mercato quale fonte esterna di innovazione è stato raccontato dall'impresa 2: *"Un esempio che posso fare riguarda la necessità che di recente abbiamo avvertito di rispondere a crescenti richieste di singoli clienti e, in generale poi, del mercato. Ultimamente avvertiamo una ricerca crescente di vini che, abbandonati nel corso degli anni, ora invece vengono nuovamente richiesti; mi riferisco in particolare a vitigni autoctoni abruzzesi. Sto quindi procedendo in questo senso: ho espantato vigneti di Chardonnay per reimpiantare Pecorino. L'obiettivo è proprio quello di produrre vini di qualità partendo dalla riscoperta e valorizzazione di vitigni autoctoni così come richiesto da un mercato sempre più ampio".*

L'impresa 3 mostra come la necessità di innovare parta spesso da esigenze del mercato: *"un esempio che mi viene in mente riguarda le certificazioni IFS e BRC. Sono due diverse certificazioni che attestano determinati requisiti di un'azienda. Rientrano nel campo dell'innovazione aperta perché mi sono state richieste da clienti per avere una maggior sicurezza sul prodotto finale. Per arrivare ad ottenere questa certificazione si deve seguire un percorso in cui intervengono consulenti ed esperti, che mi hanno suggerito le modifiche e i cambiamenti da fare per arrivare a rispettare tutti i requisiti da possedere per ottenere tali riconoscimenti".*

L'esempio dell'impresa 7 è diverso dai precedenti ma comunque importante: *"Un esempio che mi viene in mente è il contatto e la conseguente collaborazione con alcuni viticoltori del Piemonte e del Veneto. C'è stato un confronto generale su diversi aspetti, dalla coltivazione al modo in cui risolvere i problemi. Ad un certo punto ho sentito l'esigenza di uscire da quello che era il mio ambiente allo scopo di apprendere quanto più possibile e devo dire che questo confronto mi ha portato ad avere numerose migliorie".*

L'esempio indica come questa impresa abbia avuto la capacità di cercare nuovi stimoli e, quindi, nuove fonti di ispirazione da stakeholder esterni all'abituale sistema locale.

L'esempio che segue, invece, suggerisce che una fonte esterna di innovazione può essere anche un fornitore. L'impresa 5 dice: *"Un esempio è stato il cambio di bottiglia e soprattutto di etichetta a livello di grafica che abbiamo fatto non molto tempo fa. Abbiamo deciso di cambiare seguendo il suggerimento del nostro fornitore di bottiglie col quale collaboriamo da anni. Egli*

ci ha suggerito di cambiare la bottiglia per esaltare la riconoscibilità del nostro vino di più alta qualità. Ci siamo fidati e devo dire che è andata bene”.

Da quanto appena letto si desume l'esistenza di un rapporto consolidato tra l'azienda e il fornitore, elementi che vanno oltre il semplice rapporto commerciale.

Un ulteriore esempio su cui vale la pena riflettere è quello fatto dall'impresa 5 che sottolinea come il processo che conduce all'innovazione può derivare non solo da una singola relazione tra l'organizzazione e uno stakeholder ma, viceversa, può nascere in un sistema complesso di relazioni. A tal proposito ecco cosa dice l'impresa 4: *“L'esempio che voglio fare risale a due anni fa. Siamo stati contattati da un nostro cliente (ovvero, rivenditore) giapponese. Questo cercava una bottiglia particolare con un formato differente da quello tradizionale, più piccolo, quasi la metà della classica bottiglia. Aveva già chiesto a diverse aziende e cantine, non solo in Abruzzo ma anche in Italia, ma ricevendo sempre esiti negativi. Abbiamo dato la nostra disponibilità e siamo riusciti ad esaudire la sua richiesta. Ovviamente per arrivare a questo formato abbiamo collaborato con il nostro fornitore di bottiglie, che è subito stato in grado di fornirci le nuove bottiglie, nonché con un grafico per la realizzazione dell'etichetta”.*

Ecco un altro esempio, questa volta fatto dall'impresa 6: *“L'esempio più recente risale all'anno scorso. Nel 2014 abbiamo lanciato sul mercato uno spumante, metodo classico, biologico. Può essere ben rappresentativo come esempio di innovazione aperta in quanto nel lungo percorso intrapreso per poter giungere a questo prodotto finale hanno collaborato con noi numerosi attori esterni. L'imbottigliamento è avvenuto presso un'altra cantina in quanto noi non siamo organizzati per farlo; tramite un nostro fornitore abbiamo avuto accesso ad un macchinario specifico che occorre per fare lo spumante che noi non abbiamo; la bottiglia, l'etichetta, il nome sono stati ben studiati insieme ad un grafico, sicuramente più esperto di noi nel campo”.*

L'esempio dell'impresa 8 sottolinea ancora più marcatamente come il processo di innovazione possa trovare humus in un contesto complesso fatto di contaminazioni differenti: *“Un esempio potrebbe essere un evento che abbiamo organizzato qui da noi con clienti e altri nostri colleghi o concorrenti a seconda dei punti di vista. In pratica abbiamo organizzato un vero e proprio meeting dove abbiamo invitato numerosi clienti e tante altre cantine e aziende del territorio, di diversa zona dalla nostra, per venire a presentare i propri prodotti. Come ho già detto, teniamo molto alla valorizzazione del nostro territorio e in questo modo abbiamo proprio voluto fare ciò. Essendo vini prodotti in zone diverse, pur provenendo da uguali vitigni, derivano da uve diverse per clima e terreno, ed essendo prodotti da diversi produttori, con differenti processi di vinificazione, si arriva ad avere prodotti finiti di fatto diversi l'uno dall'altro. Il cliente che ha partecipato a tale evento ha potuto conoscere fino in fondo il vino abruzzese nelle diverse sfaccettature e ha potuto conoscere meglio anche il nostro vino. Ha conosciuto la storia che il vino racconta. Ha conosciuto l'azienda che produce quel vino. Tutta questa*

conoscenza conduce ad una maggior consapevolezza nel cliente. Riteniamo che più consapevole sia l'acquisto, maggiormente stabile e duraturo sarà il rapporto che si instaura con il mercato". L'ultimo esempio mette in evidenza come ulteriori possibilità di innovazioni di tipo "aperte" possono rintracciarsi nelle collaborazioni tra gli attori locali con finalità di sviluppo turistico. In tal senso, l'impresa 1 dice: "Negli ultimi anni il turismo del vino è cresciuto notevolmente. Esso rappresenta un fenomeno fondamentale per recuperare l'attenzione verso l'ambiente e le tradizioni rurali e per far accrescere la cultura del vino. In questo senso, mi sento di dire che la collaborazione può aiutare le piccole imprese del vino a sviluppare innovazioni aperte".

5. Conclusioni

Dai risultati sin qui esposti emerge il ruolo di primo piano giocato dall'innovazione nella gestione delle PMI vitivinicole. Gli esempi proposti evidenziano che il settore vitivinicolo è in grado di esprimere interessanti livelli di competenze sia manageriali che tecniche anche quando si è in presenza di Piccole Medie Imprese: dalla capacità di innovare le tecniche di coltivazione e produzione alla capacità di ricerca e sviluppo andando alla riscoperta di vitigni autoctoni; dalla capacità di analisi di mercato alla gestione di attività complementari al business del vino (es. organizzazione di eventi).

E' stato evidenziato come l'innovazione si traduca in interventi che coinvolgono l'intera gestione dell'impresa. Si evince che l'innovazione deriva da un'attività caratterizzata sicuramente dalla tecnologia ma che coinvolge profondamente anche altri aspetti organizzativi e gestionali connessi ad esempio al marketing. Infatti, un ruolo cardine è giocato dal mercato a conferma di come importanti stimoli all'innovazione vengono dall'interazione con i clienti, coinvolti fin dalla fase di definizione del prodotto. L'interazione con i clienti, ovviamente, è fondamentale anche in relazione alla scelta delle produzioni. E' il caso per esempio della riscoperta delle produzioni autoctone che negli ultimi anni stanno avendo tassi di crescita molto significativi. Un ulteriore tema ricorrente, dunque, è l'accostamento innovazione-tradizione. L'analisi dei casi ha rilevato come ci sia una consapevolezza diffusa della necessità di saper coniugare tradizione e innovazione, ovvero di far leva sulla storia della propria azienda come anche del territorio di provenienza per attivare processi di innovazione.

Tutti gli intervistati hanno dichiarato di non avere in corso significativi accordi formali di collaborazione. Nonostante ciò, tutti comunque confermano l'esistenza di diffusi legami sociali e, più in generale, di un buon livello di interazione con il territorio di riferimento. L'analisi dei casi indica, inoltre, come la diffusione di pratiche manageriali orientate all'OI vada

spesso oltre la singola relazione organizzazione-stakeholder, coinvolgendo invece un sistema complesso di relazioni, dove molteplici sono le fonti di innovazione che contemporaneamente intervengono nei processi aziendali. Questa situazione evidentemente funge da stimolo e supporto per l'accesso al complesso di risorse attivabili e potenzialmente ottenibili nel network di relazioni.

Ulteriori stakeholder di riferimento risultano essere i fornitori e gli intermediari commerciali con i quali, spesso, le PMI si interfacciano per generare nuovi prodotti oppure per apportare modifiche a prodotti già esistenti. E' interessante riflettere su quanto riportato dall'impresa 4 in merito ai vincoli. Tale impresa conferma come oggi più che mai risulta fondamentale per le PMI vitivinicole riuscire a raggiungere nuovi mercati, anche internazionali. E proprio per poter migliorare la capacità di internazionalizzazione, le PMI si rivolgono ad esperti. Viceversa, il ricorso ad associazioni di categoria è limitato.

Data la natura esplorativa, lo studio è stato focalizzato su un singolo contesto. Ulteriori studi verranno, quindi, condotti anche in altre aree geografiche. Un altro limite è costituito dalla dimensione del campione e da un campionamento non probabilistico. Al fine di rendere più generali i risultati, nelle future ricerche verranno impiegati anche metodi quantitativi.

Angelo Presenza
Università degli Studi "G. D'Annunzio"
di Chieti-Pescara
presenza@unich.it

Riassunto

Lo studio si propone di approfondire le conoscenze relative all'approccio Open Innovation (OI). Il focus è su come le PMI vitivinicole si organizzano per sviluppare strategie di OI e, quindi, quale approccio prevale (apertura / chiusura) relativamente alle strategie di innovazione. Il lavoro propone un'analisi qualitativa di tipo esplorativo utilizzando la metodologia del case-study prendendo in considerazione dieci aziende vinicole italiane. I risultati rivelano che le imprese, nonostante presentino un crescente interesse per le azioni relative a OI, mostrano che finora esse non hanno ancora messo in atto una vera e propria strategia dichiaratamente orientata all'OI. Lo studio mette in evidenza diverse barriere che ostacolano l'adozione di tale approccio: differenze culturali e organizzative tra i partner coinvolti; mancanza di conoscenze, risorse e competenze. I risultati suggeriscono che l'OI è un campo di crescente interesse sia per l'accademia e che per professionisti. Per tutti, comunque, appare evidente che l'OI è visto più come un insieme di iniziative frammentate e, inoltre, in una fase di inizio con diverse barriere che ad oggi ne impediscono un miglioramento significativo.

Abstract

The study aims to deepen knowledge on the Open Innovation (OI) approach. The focus is on how Wine SMEs organize themselves to sustain OI and to answer the matters that influence in opening / closing the approach to innovation. The work performs an explorative qualitative analysis using the multiple case-study methodology with ten Italian wine firms. Although this firms present an increasing interest in actions related to OI, the findings show that so far it has not put in place a real declared strategy. The study highlights several barriers that hinder the adoption of OI model: cultural and organizational differences among involved partners; lack of knowledge, resources and competencies. The findings suggest that open innovation is a field of increasing interest for both academics and practitioners and we cannot yet speak of a veritable declared strategy. It appears more like a set of fragmented initiatives and, moreover, at a beginning stage with several barriers that hinder a significant improvement.

Jel Classification: M

Parole Chiave (Key-words): Open Innovation; Piccola Media Impresa; settore vitivinicolo (Open Innovation, Small Medium Enterprise; Wine Sector)

Bibliografia

- Archibugi, D., Cesaratto, S., Sirilli, G. (1991). Sources of innovative activities and industrial organization in Italy. *Research Policy*, 20(1), 299-313.
- Aylward, D. (2003). A Documentary of Innovation Support among New World Wine Industries. *Journal of Wine Research*, 14(1), 31-43.
- Baccarani, C., Golinelli, G. M. (2014). Le parole dell'innovazione. *Sinergie*, 94, IX-XIV.
- Baldwin, J.R., Gellatly, G. (2003). *Innovation strategies and performance in small firms*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., Davies, D. (2012). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300-321.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Bianchi M., Campodall'orto S., Frattini F., Vercesi P. (2010). Enabling open innovation in small- and medium- sized enterprises: how to find alternative applications for your technologies. *R&D Management*, 40(4), 414-431.
- Bonti, M., Cori, E., Palazzolo, G. (2012). Reti di piccole imprese per l'innovazione: il caso Neftech. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), 49-69.
- Canù, C., Gavinelli, L. (2008). Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale. *Atti del Convegno AIDEA Giovani: L'internalizzazione della piccola e media impresa italiana*, Macerata, 25-26 gennaio.
- Ceci, F., Iubatti, D. (2012). Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*, 41(3), 565-579.
- Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Chesbrough, H.W. (2003). A Better Way to Innovate. *Harvard Business Review*, 81(7), 12-13.
- Chesbrough, H.W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(1), 354-363.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.
- Chiodo, E. (2010). Il ruolo dei piccoli produttori vinicoli nel contesto italiano, in Cardinali, S., Gregori, G.L., Pallonari, M. (a cura). *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, FrancoAngeli, Milano, pp. 44-64.
- Chiodo, E., Perito, M.A., Camaioni, B., Gaito, M. (2014). L'agroalimentare abruzzese tra crisi e crescita. Rapporto 2013 sul Sistema Agroalimentare Abruzzese. FrancoAngeli, Milano.
- Christensen, J.F., Olesen, M.H., Kjaer, J.S. (2005). The industrial dynamics of open innovation. Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research Policy*, 34(10), 1533-1549.
- COLDIRETTI ABRUZZO, 2015, *In Abruzzo bene l'export del vino*, Disponibile all'indirizzo: http://www.abruzzo.coldiretti.it/in-abruzzo-bene-l-export-del-vino.aspx?KeyPub=GP_CD_ABRUZZO_INFO%7CPAGINA_CD_ABRUZZO_NCS&Cod_Oggetto=66506744&subskintype=Detail
- Colombo, M.G., Laursen, K., Magnusson, M., Rossi-Lamastra, C. (2012). Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 181-190.
- Dahlander, L., Gann, D.M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Dittrich K., Duijsters G.M., 2007, "Networking as a means to strategic change : the case of open innovation in mobile telephony", *Journal of Product Innovation Management*, 24 (6), 510-521.

Dressler, M. (2013). Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 19-26.

Dries, L., Pascucci, S., Török A., Tóth, J. (2013). Open innovation processes in the Hungarian wine sector. *Eurochoices*, 12(1), 53-59.

Edwards, T., Delbridge, R., Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119-1127.

Eisenhardt, M.K. (1989). Building Theories from Case-Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H.W. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.

Enzing, C.M., Pascucci, S., Janszen, F.H.A., Omta, S.W.F. (2011). Role of open innovation in the short- and long-term market success of new products: evidence from the Dutch food and beverages industry. *Journal on Chain and Network Science*, 11(3), 235-250.

Fetterhoff, T.J., Voelkel, D. (2006). Managing open innovation in biotechnology", *Research Technology Management*, 49(3), 14-18.

Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 245-266.

Gilinsky, A., Santini, C., Lazzaretto, L., Eyler, R. (2008). Desperately seeking serendipity: exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 302-320.

Giuliani, E. (2007). The wine industry: persistence of tacit knowledge or increased codification? Some implications for catching-up countries. *International Journal of Technology and Globalisation*, 3(2/3), 138-154.

Giuliani, E., Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1), 47-68.

Huizingh, E.K.R.E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.

Fait, M., Iazzi, A. (2008). The role of denomination of origins in the competition of the wine sector. *Atti del 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Siena, 17- 19 luglio*, pp. 17-19.

Lee, S., Park, G., Yoon, B., Park, J. (2010). Open innovation in SMEs. An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.

Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions, *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.

Mansury, M.A., Love, J.H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.

Marceau, J., Martinez, C. (2002). Selling solutions: product-service packages as links between new and old economies. *Atti del DRUID Summer Conference on 'Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom?, Copenhagen/Elsinore, 6-8 June*.

Mattiacci, A., Nosi, C., Zanni, L. (2005). How the increasing competition is reshaping tuscan wineries: the cases of Chianti Classico and Brunello di Montalcino. *Atti del Second Annual International Wine Marketing Symposium, Rohnert Park California, 8-9 July*.

Ndou, V., Del Vecchio, P., Passiante, G., Schina, L. (2012). Toward a sectoral system of innovation for local wine sector. *International Journal of Business and Globalisation*, 8(1), 81-94.

Nosi, C. (2014). Wines and places: the determinants of territory competitiveness. *Atti del XXXV Annual Conference of the Italian Association of Regional Science (AISRE), Special Session (ST25) on New evolution trajectories for local economic development: Focus on cultural and creative industries and innovation networks, Padova, 11-13 september*.

Nosi, C. (2009). The Aussie Value Innovation: How Australia Escaped the Red Queen of the Global Wine Business. *Mercati e Competitività*, 4, 45-70.

Orth, U.R., Lockshin, L., D'hauteville, F. (2007). The global wine business as a research

field. *International Journal of Wine Business Research*, 19(1), 5-13.

Parida, V., Westerberg, M., Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.

Pizzorno, A. (1999). Perché si paga il benzinaio. Nota per una teoria del capitale sociale, *Stato e mercato*, 57, 373-394.

Presenza, A., Abbate, T., Vargas, A. (2015). Open Innovation In Smes. An Exploratory Analysis In The Wine Sector. *Atti del 8th Annual Conference Of The Euromed Academy Of Business, Verona, 16-18 September*.

Rea, A., D'antone, S. (2010). La sistemicità presupposto del valore della marca territoriale. Un'analisi sul mondo del vino Made in Italy. *Sinergie*, 83, 179-200.

Robertson, P.L., Casali, G.L., Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research policy*, 41(5), 822-832.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.), Free Press, New York.

Romijn, H., Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(1), 1053-1067.

Rossi, M. (2013). Il wine business in un ambiente competitivo in cambiamento: scelte strategiche e finanziarie delle PMI vitivinicole campane. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 11-36.

Schilling, M. (2009). *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw Hill Higher Education, New York.

Spithoven, A., Clarysse, B., Knockaert, M. (2010). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 30(2), 130-141.

Vagnani, G, Volpe, L. (2009). Alla ricerca del valore della filiera vitivinicola: verso la formulazione di un modello di analisi. *Mercati e Competitività*, 4, 21-43.

Vrontis, D., Viassone, M. (2013). When wine meets territory", in Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (eds.) *Confronting Contemporary Business Challenges through Management Innovation*, EuroMed Press, Nicosia, pp. 1898-1909.

Yin, K.R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication Inc, Newbury Park.