

**Angelo Presenza
Tindara Abbate**

**INBOUND
OPEN INNOVATION
NELLE PICCOLE
E MEDIE IMPRESE**

**Analisi teorica
ed evidenza empirica
nel settore vitivinicolo**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia e del Centro Studi sul Turismo – Università degli Studi del Molise.

**Angelo Presenza
Tindara Abbate**

**INBOUND
OPEN INNOVATION
NELLE PICCOLE
E MEDIE IMPRESE**

**Analisi teorica
ed evidenza empirica
nel settore vitivinicolo**

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

| | | |
|--|------|----|
| Prefazione , di <i>Antonio Minguzzi</i> | pag. | 7 |
| Prefazione , di <i>Filippo Taricco</i> | » | 11 |
| Introduzione | » | 15 |
| 1. L'innovazione: dal modello <i>closed</i> a quello <i>open</i> | » | 19 |
| 1.1. L'innovazione quale <i>driver</i> di competitività | » | 19 |
| 1.1.1. Le diverse tipologie di innovazione | » | 25 |
| 1.1.2. Le fasi del processo di innovazione | » | 30 |
| 1.2. I principali fattori di erosione del modello di <i>closed innovation</i> | » | 32 |
| 1.3. L' <i>open innovation</i> : nascita e aspetti definatori | » | 37 |
| 1.3.1. I processi di <i>open innovation</i> | » | 42 |
| 1.4. Gli attori dell' <i>open innovation</i> | » | 45 |
| 1.5. L'implementazione dell' <i>open innovation</i> : opportunità e ostacoli | » | 48 |
| 2. <i>Open innovation</i> e Piccole e Medie Imprese | » | 52 |
| 2.1. Gli elementi distintivi delle PMI | » | 52 |
| 2.2. <i>Open innovation</i> e PMI: guardare oltre i propri confini e aprirsi alle contaminazioni esterne | » | 57 |
| 2.3. L'implementazione dell' <i>inbound open innovation</i> : il ruolo dell' <i>absorptive capacity</i> | » | 69 |
| 2.4. <i>Inbound open innovation</i> , <i>absorptive capacity</i> e PMI: direzioni di indagine | » | 76 |

| | | |
|---|------|-----|
| 3. Il settore vitivinicolo: un inquadramento generale | pag. | 80 |
| 3.1. Premessa | » | 80 |
| 3.2. Lo scenario internazionale e nazionale | » | 84 |
| 3.2.1. Il contesto internazionale | » | 84 |
| 3.2.2. Il contesto nazionale | » | 90 |
| 3.3. La filiera del vino e gli attori coinvolti | » | 97 |
| 3.4. Le peculiarità delle PMI nel settore vitivinicolo | » | 101 |
| 3.5. La necessità di innovare nelle PMI vitivinicole | » | 104 |
| 3.6. L' <i>open innovation</i> nelle PMI del settore vitivinicolo | » | 107 |
| 4. <i>Inbound open innovation, absorptive capacity</i> e PMI: analisi esplorativa nel settore vitivinicolo | » | 109 |
| 4.1. Approccio metodologico | » | 109 |
| 4.1.1. Il disegno della ricerca | » | 112 |
| 4.1.2. Il metodo della ricerca | » | 115 |
| 4.1.3. Il processo di ricerca | » | 121 |
| 4.2. Analisi dei dati qualitativi | » | 124 |
| 4.3. Discussione dei risultati | » | 126 |
| 5. Considerazioni finali, implicazioni e future direzioni di ricerca | » | 136 |
| 5.1. Considerazioni finali | » | 136 |
| 5.2. Implicazioni teoriche e manageriali | » | 141 |
| 5.3. Future direzioni di ricerca | » | 142 |
| Bibliografia | » | 145 |
| Sitografia | » | 162 |

PREFAZIONE

di *Antonio Minguzzi**

Il presente volume, *Inbound Open Innovation nelle Piccole e Medie Imprese. Analisi teorica ed evidenza empirica nel settore vitivinicolo italiano*, che Angelo Presenza e Tindara Abbate propongono all'attenzione di studiosi e operatori, intende fornire un quadro aggiornato del sistema vitivinicolo al fine di coglierne non solo le problematiche ma soprattutto le numerose opportunità offerte dalle possibilità insite nella sperimentazione di nuove traiettorie di sviluppo focalizzate sulla capacità di fare innovazione.

L'analisi dello scenario globale del mercato del vino degli ultimi venti anni evidenzia una profonda evoluzione sia della domanda sia dell'offerta con estesi cambiamenti a livello di business environment, di regioni vitivinicole e di attività imprenditoriali. Ciò ha fatto sì che le tradizionali regioni e le imprese vitivinicole, trovandosi oggi a operare in un ambiente molto più competitivo, ravvisino la necessità, ormai inderogabile, di sviluppare nuove strategie per affrontare le sfide globali e i nuovi competitor.

Se si considera il contesto italiano, diverse sono le statistiche che è possibile prendere a riferimento per evidenziare l'importanza e il valore strategico del settore vitivinicolo all'interno dell'economia agricola italiana e del Made in Italy alimentare. Basti pensare che il settore vitivinicolo rappresenta il 30% di tutte le esportazioni e offre lavoro a oltre un milione di persone.

Ciò non significa che l'Italia del vino è immune ai cambiamenti in atto nell'arena competitiva. Anzi, diverse sono le problematiche e gli ostacoli che il sistema vitivinicolo è chiamato ad affrontare. Si pensi ad esempio allo scenario con cui si confronta il vino italiano: a un mercato nazionale che evidenzia un calo nei consumi ormai strutturale si contrappone un mercato estero che mostra rilevanti tassi di crescita e prospettive future di ulteriore incremento. Dal canto loro, le imprese italiane possono contare su standard qualitativi di

* Università degli studi del Molise.

prodotto elevati, su un'imponente varietà di vini in grado di adattarsi alle diete locali e che possono far leva su riferimenti territoriali di alto valore emozionale ma, soprattutto, sulla diffusione della tradizione italiana. Un particolare di estrema importanza dato che, per i vini italiani, ha rappresentato in molti casi l'arma più efficace per la penetrazione nei nuovi mercati.

Vale la pena ricordare che, nell'ambito della già complessa configurazione del sistema agro-industriale italiano, il comparto del vino non fa eccezione in termini di articolazione delle strutture produttive, di differenziazione delle forme organizzative della filiera e di estrema segmentazione dell'offerta. È importante rimarcare che le imprese vitivinicole italiane hanno prevalentemente una dimensione piccola-media, quasi sempre a conduzione familiare con una dimensione media della superficie e un volume di produzione molto contenuti. Dunque, è evidente che il tema delle dimensioni delle aziende vinicole sia centrale nell'ambito della competitività del sistema Italia. Le ridotte dimensioni garantiscono, infatti, diversi vantaggi ma allo stesso tempo presentano anche criticità non da poco, come ad esempio il limitato potere negoziale nei confronti della distribuzione e che si traduce, generalmente, in un *deficit* di competenze manageriali.

Negli ultimi anni l'analisi delle scelte strategiche messe in atto dalle PMI vitivinicole ha attirato l'attenzione di diversi ricercatori. I temi affrontati hanno riguardato vari aspetti tra cui i continui cambiamenti in atto nel sistema d'offerta (es. ingresso di nuovi *player*), nella domanda di mercato (es. richiesta crescente di vino di maggior pregio, capace di rendere emozioni ed esperienze), oltre alle complesse dinamiche sottostanti le relazioni tra gli attori che compongono il sistema di business vitivinicolo.

Più di recente, il *focus* si è spostato su argomenti che riguardano la sperimentazione di nuovi percorsi di innovazione (es. rivisitazione delle fasi di produzione e di trasformazione, utilizzo di nuovi *packaging*, ricorso a forme diverse di promozione).

Di estrema attualità risulta, inoltre, l'interessamento dell'accademia verso fenomeni sempre più diffusi che, discostandosi dal modello lineare e sequenziale, caratterizzante la *closed innovation*, propongono nuovi approcci al management dell'innovazione. Questi ultimi, pur non rinnegando l'importanza delle attività di R&S tradizionalmente promosse all'interno dei confini organizzativi, si spingono verso l'apertura dell'impresa a contaminazioni esterne coinvolgendo diversi attori (consumatori, fornitori, università, centri di ricerca, altri *partner* ecc.) nei vari processi di generazione e di sviluppo di

idee/prodotti. Lo scopo principale è soprattutto giungere alla creazione di legami e rapporti di collaborazione con le risorse esterne di conoscenza al fine di incrementare e accelerare la generazione di *input* innovativi.

Concentrare l'attenzione sullo studio dell'*open innovation* focalizzato sulle piccole e medie imprese vitivinicole risulta alquanto interessante per diversi motivi. *In primis*, se per troppo tempo le PMI sono state escluse dal *mainstream* della letteratura sull'*open innovation*, diverse evidenze empiriche stanno dimostrando come queste imprese possano trarre beneficio dal cambiamento del proprio modello di business. È evidente che processi di cambiamento dell'atteggiamento complessivo delle PMI, e di conseguenza della relativa struttura organizzativa, non sono immuni da ostacoli e diffidenze. Ne deriva che, quando l'obiettivo è aprire le proprie strategie di innovazione verso l'esterno, emerge la necessità di sviluppare specifiche capacità manageriali. Tali capacità hanno una duplice *mission*. Da un lato, esse devono facilitare l'acquisizione, la trasformazione e l'utilizzo della conoscenza largamente diffusa all'esterno dei confini organizzativi ai fini dei processi interni di innovazione (c.d. *inbound open innovation*). Dall'altro, essi devono supportare processi di rinnovamento in grado di coinvolgere l'impresa nel suo complesso alla ricerca di una coerenza complessiva (comunità di intenti), capace di valorizzare e coinvolgere i diversi *stakeholder* e di agire velocemente in relazione alle necessità e alle opportunità.

Il vino è un prodotto distintivo non solo della cultura e della tradizione italiana ma anche del paesaggio del Paese. Non è raro vedere scene cinematografiche che per raffigurare l'armonia dei pranzi e delle cene rappresentino famiglie davanti a un buon bicchiere di vino.

Si tratta di un prodotto unico e non imitabile che deriva direttamente dalle caratteristiche intrinseche della terra italiana e per questo la produzione non è delocalizzabile.

Ciò vuol dire che se il fine è garantire alle future generazioni quanto di bello, buono e armonioso il vino rappresenti, tutti devono lavorare per preservare questo prezioso dono che gli antenati ci hanno tramandato. È, pertanto, con molto piacere che ho letto il lavoro sviluppato dai colleghi Angelo e Tindara che con passione, dedizione e capacità di ricerca hanno saputo fornire un contributo molto interessante al dibattito scientifico per migliorare la conoscenza del settore vitivinicolo, partendo dall'approccio teorico dell'innovazione aperta e declinandolo nello specifico contesto delle PMI vitivinicole.

PREFAZIONE

di *Filippo Taricco**

Quando mi è stato chiesto un contributo alla prefazione di questo libro, mi sono subito domandato come potesse il direttore artistico di un festival di letteratura e musica contribuire a un tema così specifico come l'economia delle Piccole e Medie Imprese del settore vitivinicolo. Riflettendoci meglio però, credo che chiedere un punto di vista così inconsueto rappresenti in realtà la più valida prova che qualcosa sta cambiando, specie nel modo di approcciarsi alle problematiche e alle sfide aziendali e alle potenziali soluzioni.

Nemmeno il mondo del vino, così antico e tradizionale, può più ignorare questo cambiamento. Ho la fortuna di lavorare e avere l'ufficio in uno dei cinque "quartier generali" del vino al mondo: il paese di Barolo, che come Bordeaux o Montalcino ospita ogni giorno centinaia di *winelovers* da tutto il mondo, in pellegrinaggio tra le colline delle Langhe. Osservandoli, emerge a poco a poco il loro *identikit* per nulla scontato. Esiste certamente l'appassionato di vino che ci aspettiamo di trovare: un signore di mezz'età, professionista di buona cultura, vestito in modo elegante. Ma sempre più spesso si vedono per le strade di Barolo giovani eno-turisti, laureati danesi o svizzeri che girano con lo zaino in spalla, hanno *piercing* al naso, a volte tatuaggi, e conoscono perfettamente il Barolo Cannubi, le etichette storiche, le annate. Hanno potere di spesa, e girano le cantine alla ricerca di bottiglie da collezione. Questi giovani, in aumento costante, ascoltano la musica, hanno molta sensibilità per il *green* e il bio, leggono romanzi, amano viaggiare in modi non convenzionali. Il mondo del vino non era pronto ad accoglierli, ancora oggi non parla il loro linguaggio e a fatica riesce a comprenderli. Ma la loro presenza è un fatto, una tendenza in crescita che continuerà ad aumentare, per ovvie motivazioni biografiche. Questi ragazzi da tutto il mondo rappresentano il futuro del mercato del vino, che prima o poi dovrà fare i conti con

* Direttore artistico Festival Collisioni.

le nuove generazioni, e cominciare a dialogare con questa nuova importantissima fetta di mercato.

Ragionando nell'ottica dell'*open innovation*, trovo che il successo del Festival Collisioni – un festival di musica *rock*, enogastronomia e letteratura in uno dei templi sacri del vino al mondo – sia da iscriversi in questo cambiamento del mercato che definirei generazionale. È proprio lo spirito che fin dall'inizio lo ha animato ad avere riscontrato questo sensazionale successo di pubblico. Uno spirito da sempre improntato alla contaminazione (come suggerisce il nome stesso), al coinvolgimento e alla cooperazione, alla creazione di reti e al *crossover* tra mondi e linguaggi artistici diversi. È forse quest'ultimo aspetto che ha determinato fin dai primi anni il successo del Festival, permettendo di riunire a Barolo tante persone differenti per interessi, età, estrazione sociale, e al contempo tanti soggetti economici molto diversi tra loro.

Nel sistema economico del Festival Collisioni, infatti (basato quasi interamente su fondi privati), coesistono grandi marchi nazionali e piccoli soggetti territoriali, cantine, produttori, consorzi, uniti dalla volontà di promuovere le proprie attività con un linguaggio nuovo e diverso rispetto a quello che tradizionalmente il vino e la cucina hanno utilizzato fino a questo momento in Italia, approfittando della grande visibilità offerta dal Festival (nell'ultima edizione oltre 110.000 presenze in soli 4 giorni).

Queste realtà aziendali hanno deciso di investire in un evento che punta all'interdisciplinarietà, al principio delle contaminazioni che caratterizza in maniera inequivocabile lo spirito di Collisioni fin dalle sue origini, con l'obiettivo di mettere in comunicazione espressioni culturali e forme d'arte diverse tra loro, una propensione e un proposito che ad oggi sono diventate *format* caratteristico dell'evento.

Nato come festival letterario, e poi musicale, Collisioni ha perseguito da sempre un progetto di valorizzazione culturale e racconto del territorio. E lo ha fatto soprattutto attraverso il suo Progetto Vino. Un esperimento nato nel 2012 sotto la direzione artistica del critico Ian D'Agata, e che ad oggi coinvolge un numero sempre più ampio di cantine, con iniziative sempre nuove che scavalcano anche i confini regionali.

A soli cinque anni dalla sua ideazione, il Progetto Vino è passato da 5 a 80 esperti internazionali, ospiti a Barolo per conoscere i vini piemontesi e non solo. E dalle 20 cantine che hanno aderito all'iniziativa nella prima edizione, conta ad oggi oltre 200 aziende e consorzi da tutto il territorio nazionale, attori economici grazie al quale il progetto si è potuto ampliare e ingrandire.

La cosa più singolare del Progetto Vino è stata la sua capacità di raccogliere nello stesso luogo e nello stesso momento tante aziende vitivinicole diverse, in un mondo (quello del vino) abituato alla frammentazione e spesso alla competizione con altri soggetti dello stesso territorio.

Eppure ciò era possibile, forse proprio perché avveniva in un contesto speciale, una sorta di “campo neutro”: un festival di letteratura e musica dove tutto era possibile, come per esempio vedere tra gli ospiti in cartellone il nome di qualche grande Premio Nobel e subito dopo il nome di un cantante rap molto amato dai giovani.

Sono queste contaminazioni, credo, ad aver conquistato i produttori e trasformato l’iniziativa in un progetto originale e in continua crescita: dalle barriere del mondo specialistico del vino, Collisioni invita le aziende a parlare a un pubblico nuovo, con un linguaggio diverso. A sperimentare un tipo di marketing innovativo, e un sistema promozionale diverso dal solito. Attraverso il Progetto Vino viene messo in risalto, inoltre, l’aspetto didattico e culturale del vino, il racconto e la storia della tradizione, tutti concetti che accomunano tra loro le aziende vitivinicole. I visitatori del festival rappresentano un campione ampio e variegato, ma culturalmente elevato, e di solito molto interessato alla valorizzazione della cultura in ogni sua forma.

La forza della proposta di Collisioni è dunque quella di aver unito, più che diviso. Aver saputo abbattere le barriere di settore, superando i pregiudizi, per aprirsi a stimoli diversi, anche apparentemente fuori luogo, e cercare poco a poco nuove relazioni e sinergie. Un esempio importante, e in sviluppo, è l’iniziativa che lega i giovani al mondo agricolo e che ha avuto la sua prima occasione proprio nella passata edizione del Festival. Un intero palco è stato allestito per la divulgazione e il racconto dei prodotti agroalimentari, e gestito interamente da giovani che hanno prestato la propria creatività per animare un palco, intervallato da dibattiti, concerti musicali, momenti didattici, performance con fumettisti e video maker. Un modo per legare un mondo “antico” come quello della produzione agricola alle nuove tecnologie e i nuovi media. Una sfida che, per noi, è solo all’inizio. E che speriamo di poter sviluppare appieno, aprendoci al futuro delle nuove generazioni.

INTRODUZIONE

Nell'attuale scenario competitivo, sempre più caratterizzato dalla diffusione e dall'affermazione dell'economia della conoscenza, l'innovazione è divenuta *driver* fondamentale per la sopravvivenza e la crescita profittevole e sostenibile dell'impresa nel tempo. La necessità incessante di rimanere competitive sul mercato e di creare maggior valore ha gradualmente spinto le imprese verso il mutamento dell'agire strategico al fine di indirizzare le proprie risorse verso la definizione di nuove traiettorie di sviluppo e la realizzazione di nuove aree di attività, e di sfruttare le molteplici opportunità derivanti dall'apertura del proprio modello di *business* alle contaminazioni esterne.

Si assiste, infatti, alla progettazione e all'implementazione di nuovi percorsi e modelli di innovazione che, discostandosi da quelli tradizionalmente adottati, propongono di guardare oltre i propri laboratori aziendali, di aprire le attività di Ricerca & Sviluppo (R&S) e di coinvolgere nuovi attori – consumatori, fornitori, università, centri di ricerca, altri *partner* – nella generazione e nello sviluppo di idee/prodotti e soprattutto di giungere alla creazione di legami e rapporti di collaborazione con tali risorse esterne al fine di incrementare e accelerare la generazione di *input* innovativi, utili per il mercato.

Questo *modus operandi*, che ha trovato ampia diffusione nella pratica, è stato approfondito dalla recente e autorevole letteratura sull'innovazione e sul *management* dell'innovazione e ha condotto all'affermazione e alla diffusione del concetto di innovazione aperta (in inglese *open innovation*). Diversamente dal modello lineare e sequenziale, caratterizzante la *closed innovation*, l'*open innovation* enfatizza il rinnovamento dei processi di innovazione dell'impresa attraverso l'apertura dei confini organizzativi e, soprattutto, l'integrazione e la combinazione efficace delle risorse interne di conoscenza con quelle esterne globalmente distribuite.

Più specificatamente, il modello di *open innovation* afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono migliorare le loro *performance* innovative (Chesbrough, 2003, p. 37). L'idea di base è che lo scambio e la condivisione di conoscenza, attraverso le diverse forme di accordi e collaborazioni, diventano ormai imprescindibili per la profittabilità e la competitività dell'impresa, consentendo di acquisire, far proprie e sviluppare le idee generate da altri attori in altri contesti, di ridurre i costi dell'innovazione, divenuta sempre più rischiosa sotto il profilo economico, e di innescare un auspicabile effetto leva sulle risorse interne.

Larga parte della letteratura ha inizialmente rivolto l'attenzione sull'adozione e sull'implementazione dell'*open innovation* nell'ambito delle imprese di grandi dimensioni, spesso multinazionali, operanti soprattutto nei settori *high-tech*. Al centro dei contributi sviluppati sul tema, si poneva, in generale, la convinzione che soltanto tali imprese, a fronte di un preciso disegno strategico, fossero particolarmente orientate all'apertura dei propri laboratori di R&S e all'acquisizione di nuova conoscenza/tecnologia derivante da un vasto *range* di soggetti esterni, oltre che disposte a percorrere nuovi sentieri per la commercializzazione degli *output* di innovazione sviluppati internamente.

Solo di recente l'interesse degli studiosi si è focalizzato sulle piccole e medie imprese (PMI), evidenziando che in tali ambienti l'innovazione aperta può consentire l'esplorazione di nuove possibilità di profitto e il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, avendo la possibilità di distinguersi e di competere con le grandi realtà imprenditoriali nei diversi settori di attività.

Pertanto, sebbene per molti anni le PMI siano state escluse dal *mainstream* della letteratura sull'*open innovation*, è ormai possibile rintracciare evidenze empiriche, seppur un numero esiguo, che mostrano i benefici che tali imprese possono trarre dal cambiamento del proprio modello di *business*. In riferimento ai benefici, si pensi, a titolo di esempio, alla possibilità di sperimentare nuovi prodotti in collaborazione con i clienti, alla condivisione dei rischi, alla riduzione sia del *time to market* e dei costi legati ai processi di innovazione sia dei problemi della c.d. *liability of smallness* ecc., oltre all'ottenimento di risultati positivi derivanti dagli investimenti finalizzati allo sviluppo di collaborazioni e di relazioni.

Tuttavia, l'analisi delle esperienze concrete di innovazione aperta maturate dalle PMI evidenzia le difficoltà derivanti dall'esistenza di barriere e di sfide da superare per adottare il modello in esame e, soprattutto, la necessità di sviluppare specifiche capacità manageriali che non solo rendono possibile e faci-

litano l'acquisizione, la trasformazione e l'utilizzo della conoscenza largamente diffusa all'esterno dei confini organizzativi ai fini dei processi interni di innovazione (c.d. *inbound open innovation*), ma soprattutto consentono il rinnovamento dei modelli di *business* per la creazione di nuovo valore.

Alla luce di tali considerazioni, un maggior approfondimento dell'innovazione aperta nell'ambito delle PMI diventa necessario e imprescindibile, osservato che tali imprese rappresentano la spina dorsale del sistema economico nazionale, assumendo anche un ruolo sociale significativo per la crescita e lo sviluppo territoriale.

All'interno del variegato mondo delle PMI, il presente lavoro si concentra sulle imprese del settore vitivinicolo, mutuando dalla recente letteratura il convincimento che il modello di innovazione aperta possa condurre a risultati positivi anche nei settori *low-tech* (es. fronteggiare l'accesa competizione innescata dai nuovi *player*, rispondere con una certa rapidità ai mutevoli gusti dei consumatori, acquisire tecnologia sviluppata in altri contesti, incrementare le collaborazioni e le relazioni ecc.). D'altra parte, la scelta di esaminare le PMI vitivinicole trova la propria giustificazione nei continui cambiamenti che non solo hanno investito l'offerta (es. ingresso di nuovi *player*), la domanda di mercato (es. richiesta crescente di vino di maggior pregio, capace di rendere emozioni ed esperienze), oltre che gli attori, che a diverso livello, sono coinvolti e connotano l'intero sistema di *business* vitivinicolo, ma soprattutto hanno spinto verso la sperimentazione di nuovi percorsi di innovazione (es. rivisitazione delle fasi di produzione e di trasformazione, utilizzo di nuovi *packaging*, ricorso a forme diverse di promozione) per sostenersi di fronte all'incessante pressione competitiva.

Obiettivo di questo lavoro è quello di esplorare l'innovazione aperta nelle PMI del settore vitivinicolo allo scopo di approfondire i processi di acquisizione, trasformazione, integrazione e combinazione della conoscenza esterna con quella interna. Accogliendo l'invito, che non ha trovato finora sufficiente spazio nella letteratura sul tema, ad accordare una maggiore enfasi alla definizione e all'implementazione dell'innovazione aperta nei settori *low-tech*, il lavoro intende investigare l'orientamento delle PMI vitivinicole verso l'innovazione aperta, esaminando il loro atteggiamento – culturale – favorevole a portare idee/conoscenza esterne all'interno e viceversa, e a sperimentare nuovi sentieri di innovazione, oltre a esaminare le attività di progettazione e di implementazione realizzate in osservanza dei principi di *open innovation*, le collaborazioni instaurate con i vari attori che caratterizzano l'ambiente di riferimento, senza tralasciare sia i benefici e i rischi connessi alle pratiche di tipo *open* sia lo sviluppo di adeguate capacità manageriali, riconducibili principalmente all'*absorptive capacity*.

Il libro si articola in cinque capitoli.

Il capitolo primo propone una disamina sul concetto di innovazione e sull'importanza di innescare significativi processi di cambiamento al fine di trarre i benefici connessi all'innovazione, introducendo sia le principali tipologie di innovazione sia le fasi del processo d'innovazione. Esso inoltre si sofferma sulla nascita e sugli aspetti definitori del concetto di *open innovation*, esaminando i fattori che hanno stimolato il passaggio dall' modello di *closed innovation* a quello di *open innovation*. Il capitolo prosegue con l'approfondimento degli attori protagonisti dell'*open innovation* e dei processi – *inbound*, *outbound* e *coupled* – che connotano l'*open innovation*, concludendo la disamina con le opportunità e gli ostacoli derivanti dal modello in esame.

Il capitolo secondo si pone l'obiettivo di indagare sulle caratteristiche, sulle problematiche e sulle prospettive di sviluppo dell'approccio di *open innovation* nell'ambito delle PMI. Viene approfonditamente esaminato il processo di acquisizione e di assimilazione della conoscenza proveniente dalle diverse fonti esterne, ponendo altresì enfasi sulle barriere che possono ostacolare l'implementazione dell'innovazione aperta e sulla necessità da parte dell'impresa di sviluppare adeguate capacità che consentono la realizzazione e la gestione dei processi *inbound* ai fini della generazione di *input* innovativi. Più specificatamente, il capitolo si sofferma sul concetto e sulle principali caratteristiche dell'*absorptive capacity* e, in particolare, sul ruolo che la capacità in esame riveste nell'ambito dei processi di *inbound open innovation*, evidenziando, infine, le direzioni di indagine dello studio.

Il capitolo terzo porge un inquadramento generale del settore e del mercato vitivinicolo, cercando di esaminare le principali caratteristiche del contesto italiano. Esso propone un'articolata disamina della filiera del vino e degli attori coinvolti, sottolineando la frammentazione estrema, l'eterogeneità e le ridotte dimensioni che rappresentano le principali criticità delle imprese che appartengono al settore vitivinicolo italiano.

Il capitolo quarto presenta la metodologia utilizzata per la realizzazione dell'analisi esplorativa, che ha coinvolto dieci imprese vitivinicole situate nella Provincia di Chieti in Abruzzo, e discute approfonditamente i risultati raggiunti.

Il capitolo quinto ricomponе il filo logico sviluppato nel corso della ricerca e presenta le considerazioni finali unitamente alle implicazioni teoriche e manageriali, nonché le future direzioni di ricerca.

1. L'INNOVAZIONE: DAL MODELLO CLOSED A QUELLO OPEN

1.1. L'innovazione quale principale *driver* per la competitività

In ambiente *globalizzato*, caratterizzato da continui cambiamenti nelle logiche e nelle dinamiche di competizione, la capacità di promuovere e di gestire processi di innovazione e, di conseguenza, di proporsi sul mercato con soluzioni innovative è considerata una delle leve principali di competitività e di profittabilità per l'impresa¹. Quest'ultima si trova di fronte a un bivio e, purtroppo, non ha scelta poiché, «nonostante l'esiguo margine d'errore, l'attenzione per il breve termine, che garantisce la sopravvivenza durante la crisi, deve essere attentamente bilanciata con una pianificazione orientata all'innovazione e allo sviluppo di nuovi mercati»².

In questa prospettiva, il concetto d'innovazione assume una grande valenza strategica in quanto «per la maggior parte delle imprese innovare è ormai un imperativo fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di

¹ Chesbrough H.W. (2003a), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston (MA); van De Vrande V., J.P.J. De Jong, W. Vanhaverbeke, M. De Rochemont (2009), "Open Innovation in SME's: trends, motives and management challenges", *Technovation*, Vol. 29, No. 1, pp. 423-437; M. Migliaccio (2005), "Innovazione architetturale ed innovazione radicale: effetti sulle competenze organizzative delle imprese", *Sinergie*, n. 67, pp. 259-264; Enkel E. (2010), "Attributes required for profiting from open innovation in networks", *International Journal of Technology Management*, Vol. 2, No. 3-4, pp. 344-371; J. Heap (2010), "Open innovation", *Management Services*, Vol. 54, No. 2, pp. 26-27.

² Denicolai S. (2010), *Economia e Management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, FrancoAngeli, Milano, p. 13.