

# 3. Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano

FRANCESCO VENIER, PATRIZIA DE LUCA, GUIDO BORTOLUZZI, BERNARDO BALBONI

## 3.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

L'innovazione è senza dubbio uno dei temi più studiati nella letteratura economico-manageriale. Nonostante la notevole quantità di ricerche, il problema del rapporto tra innovazione e performance aziendale rimane una questione ancora aperta, come evidenziato in diversi contributi (Garcia e Calantone, 2002; Rosenbusch et al., 2011).

La maggior parte degli studi effettuati a livello aziendale, basati sulla “resource-based view”, ha quale obiettivo quello di trovare correlazioni significative tra la performance aziendale e la disponibilità di risorse legate all'innovazione, come ad esempio gli investimenti in R&S (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Hamel e Prahalad, 1990). Da una parte alcuni di questi studi evidenziano un effetto positivo sulle performance esercitato da risorse e capacità dedicate all'innovazione (Hall e Mairesse, 1995; Adams e Jaffe, 1996; Chesbrough, 2007); dall'altra, diversi studi sottolineano invece che investire in innovazione potrebbe essere una condizione necessaria ma non sufficiente a ottenere risultati migliori a livello economico e competitivo (Kafouros et al., 2008; Rosenbusch et al., 2011; Lazzeri e Piccaluga, 2011). Alcuni studi, condotti a livello regionale, sono concentrati principalmente sul cosiddetto “effetto di agglomerazione” e sul suo impatto sulle imprese. Tale effetto dovrebbe risultare positivo per i cluster secon-

do la visione marshalliana e la letteratura sui sistemi di innovazione regionale e nazionale (Cook, 2001; Camagni e Cappello, 1997). In alcune recenti pubblicazioni la validità e la coerenza dell'effetto di agglomerazione sono tuttavia state pesantemente messe in discussione (Malmberg e Power, 2005; Grandinetti e De Marchi, 2014).

All'interno di un quadro così complesso e a volte confuso, il capitolo si pone lo scopo di comprendere più a fondo questo rapporto in un particolare settore, quello vitivinicolo. La ricerca è svolta in un ambito territoriale omogeneo, noto come il Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia (Venier, 2013; Modugno e Valentinuz, 2013), che prende il nome dalla regione dell'Italia nord-orientale. La ricerca, basata su dati primari forniti direttamente dalle aziende, ha unito due livelli di analisi: quello di impresa e quello di cluster. I risultati empirici confermano l'opinione che i produttori di vino di maggior successo sono quelli che negli ultimi anni hanno notevolmente rivisto i processi innovativi, tenendo in maggiore considerazione il mercato e l'esperienza. Inoltre, sebbene maggiormente aperte verso i mercati esteri, le aziende di più grande successo si dimostrano essere quelle che intrattengono relazioni più strette con le altre imprese e istituzioni pubbliche e private all'interno del cluster.

### 3.2 EVOLUZIONE DEL SETTORE VINICOLO

Il settore del vino ha vissuto notevoli cambiamenti nel corso degli ultimi tre decenni. Da prodotto del settore primario con basso valore aggiunto, il vino è diventato una delle voci più importanti nel bilancio agricolo di molti paesi e regioni. Questo è il risultato di una rivoluzione culturale e tecnologica che ha ridefinito il vino sia come prodotto, sia come mercato (Zampi, 2003).

L'approccio moderno alla produzione vinicola si è sviluppato nel corso degli anni Ottanta (Filiputti, 1997), dando vita a una rivoluzione che ha radicalmente cambiato il concetto di vino, sostituendo l'idea millenaria di "vino come alimento", ovvero fonte di calorie durante il giorno e di euforia la sera, con quella moderna di "vino come scoperta", ossia come fonte di emozione, gioia e apprendimento, in un'ottica esperienziale (Pine e Gilmore, 2000; de Luca e Vianelli, 2004; de Luca et al., 2009).

Secondo Heijbroek (2003), sulla base del prezzo, è possibile distinguere a livello internazionale due principali segmenti di mercato: i vini di base, il cui prezzo al dettaglio è al di sotto della soglia dei 5 dollari al litro, e i vini di qualità, il cui prezzo supera i 5 dollari al litro. I primi, cioè i vini di base, sono essenzialmente in concorrenza anche con acqua, birra e altre bevande, anche analcoliche, di consumo quotidiano. Il loro valore è fortemente basato su aspetti materiali, come la standardizzazione della qualità, e si trovano prevalentemente a competere in termini di prezzo e talvolta di marca. Il vino di qualità è il risultato di un processo di diffusione di profonde innovazioni tecniche nelle pratiche agronomiche ed

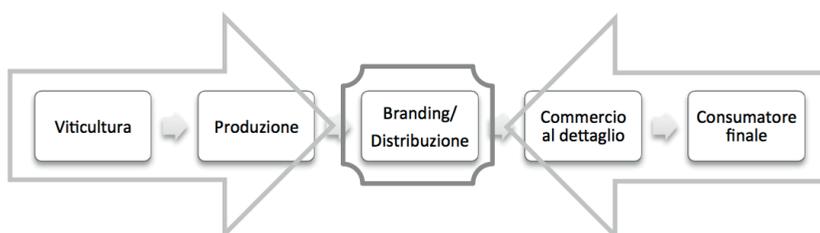
enotecniche, che si sviluppa sul mercato con un valore principalmente emotivo ed esperienziale e che soddisfa le esigenze più sofisticate del consumatore. Queste innovazioni hanno permesso l'evoluzione e la diffusione di una cultura del vino diversa. Hanno inoltre innescato un cambiamento radicale nella definizione degli standard di produzione e di servizio del settore alzandone il livello. I vini di qualità che i consumatori bevono oggi presentano gusto, fragranza, complessità, ma anche maggiori costi di produzione rispetto al vino di base, tipico di un'epoca precedente. Dal punto di vista del marketing si tratta di un prodotto completamente diverso, anche in termini di comunicazione, distribuzione e packaging (de Luca et al., 2009), che soddisfa nuove esigenze sociali e culturali di un consumatore più sofisticato ed esigente.

Dall'entrata del vino di qualità nel mercato di massa, che si può far risalire agli anni Ottanta, nei primi vent'anni del ciclo di vita del prodotto (Rink e Swan, 1979) si sono manifestate le fasi di introduzione e sviluppo, caratterizzate nel periodo da due processi di apprendimento fondamentali: dal lato dell'offerta, i produttori hanno perfezionato le proprie competenze tecniche e hanno iniziato a competere in innovazione tecnologica e qualità dei prodotti; dal lato della domanda, i clienti hanno iniziato ad arricchire la propria conoscenza del prodotto e ad affinare i propri gusti. Nel periodo alle imprese era stato sufficiente perseguire l'eccellenza nella gestione della viticoltura e della produzione. La distribuzione non era un problema, in quanto la vendita al dettaglio era molto frammentata e i clienti erano fortemente influenzati dalle guide dei vini e dalle riviste specializzate. Di conseguenza proprio la gestione di questo tipo di relazioni costituisce l'attività di marketing più importante, e a volte l'unica, svolta dai viticoltori. A partire dalla metà degli anni Duemila, con l'entrata del vino nella sua fase di maturità, le regole della concorrenza sono cambiate. I produttori di vino hanno dovuto spostare l'attenzione dall'interno dell'azienda all'esterno, passando gradualmente da un orientamento al prodotto a un orientamento prima alle vendite e poi al marketing. Allo stesso tempo, per la saturazione del mercato interno, hanno dovuto aprirsi alla concorrenza internazionale. I produttori di vino del Friuli Venezia Giulia non hanno fatto eccezione. Avevano a lungo beneficiato di un consumo di massa sul mercato locale, che li aveva portati a una certa inerzia nei confronti del cambiamento ma che ha dato loro più tempo per adeguarsi alle nuove regole del gioco. Oggi il segmento dei vini di qualità, che in Friuli Venezia Giulia ha avuto un'importanza quasi trascurabile fino agli anni Ottanta, è diventato in anni recenti praticamente l'unico presente nelle undici zone DOC (Denominazione di Origine Controllata) della regione. Durante la fase di maturità, il settore vinicolo ha subito grandi cambiamenti che hanno reso più agguerrita la concorrenza. Innanzi tutto, l'eccesso di offerta di vino a livello mondiale, che dal Duemila ha superato i consumi di oltre il 10% (OIV, 2013), ha creato una forte pressione sui prezzi. Si è quindi manifestato un consolidamento dei produttori di vino, dei distributori e dei rivenditori (Castaldi et al., 2005) che negli ultimi quindici anni ha dato vita a grandi gruppi come Constellation e E&J Gallo, che

vendono rispettivamente circa 1.224 milioni e 960 milioni di bottiglie all'anno. Infine, i modelli di acquisto e consumo si sono profondamente modificati (Vlachvei, 2011): oggi i consumatori di tutto il mondo hanno la possibilità di acquistare vino prodotto in qualsiasi parte del globo e di conseguenza si sono aperti nuovi mercati, con effetti sul comportamento dei consumatori, nuove opportunità, ma anche nuove sfide per le cantine di tutto il mondo. In una simile situazione, il successo delle aziende viene a dipendere da un mix più complesso di fattori, in cui offerta e domanda devono interagire in un nuovo panorama competitivo. I consumatori hanno sviluppato una capacità autonoma di giudicare i prodotti, il sistema di vendita al dettaglio ha iniziato a concentrarsi e i piccoli negozi di vino indipendenti hanno iniziato a essere sostituiti da rivenditori più grandi che hanno richiesto una maggiore rotazione sugli scaffali e margini più elevati. Se da un lato il ciclo agricolo naturale impone rigidità non trascurabili ai processi di produzione e al portafoglio prodotti che le cantine potevano offrire, dall'altro la distribuzione ha iniziato ad esercitare una pressione crescente sui produttori di vino, costringendoli a fornire migliori servizi logistici ai distributori e ad impegnarsi in una continua innovazione di prodotto, packaging e branding. In altre parole, la distribuzione ha spinto i fornitori di vino a sviluppare competenze anche nella gestione di beni di largo consumo.

In questo quadro di riferimento, i due elementi della filiera che entrano in contrapposizione sono il branding e la distribuzione, che di conseguenza sono diventati i fattori chiave nella creazione di valore e quindi nel vantaggio competitivo sostenibile nel settore (Figura 3.1), dove si manifestano diversi effetti: lo spazio a scaffale è una risorsa limitata e quindi rappresenta una barriera all'entrata; il produttore deve essere in grado di convincere il dettagliante che il suo brand rappresenta la migliore allocazione delle risorse; il valore del brand riduce il rischio di insuccesso per il dettagliante; cresce l'importanza del brand management e dei FMCG (Fast-Moving Consumer Goods).

FIGURA 3.1 – Fonti di pressione sulla filiera del vino e implicazioni strategiche



Negli ultimi decenni, come descritto nelle pagine precedenti, il panorama competitivo per le imprese è cambiato sostanzialmente in tutti i settori. La globalizzazione dell'economia mondiale e la continua evoluzione delle tecnologie hanno spinto le imprese a modificarsi di continuo e in modo considerevole. Unire agilità strategica e capacità di innovare è diventato d'obbligo (Doz e Kosonen, 2008, 2010). Ma, a differenza che in passato, oggi non si tratta tanto di innovare per migliorare la redditività, quanto di innovare per sopravvivere alla concorrenza (Brown e Eisenhard, 1998; Johnson et al., 1997; Dervitsiotis, 2010).

Ma che cosa è esattamente l'innovazione e quanti tipi di innovazione esistono?

Una delle distinzioni più famose è quella introdotta da Damanpour (1991), che distingue fra innovazione tecnica e amministrativa. Mentre la prima (quella tecnica) si riferisce al lancio di nuovi prodotti sul mercato e all'adozione di nuovi processi produttivi per aumentare l'efficienza, la seconda (amministrativa) si riferisce a nuove procedure e forme organizzative.

Una proposta alternativa viene da Tidd e Bessant (2009), che fanno riferimento a uno schema basato sulle 4 P dell'innovazione, costituite da prodotto, processo, posizione e paradigma. Mentre prodotto e processo sono aspetti tradizionali dell'innovazione, la posizione suggerisce un cambiamento innescato nella percezione dei consumatori di un prodotto, di un marchio o di un'azienda. A livello di paradigma, l'innovazione fa riferimento ai cambiamenti che si verificano sul piano del modello di business. Il perseguimento di questo ultimo tipo di innovazione è ovviamente il più complesso, poiché coinvolge diversi livelli (strategico, operativo) e funzioni (marketing, filiera, gestione delle operazioni, finanza, etc.) in azienda.

Un'altra interpretazione proviene da Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) che propongono il cosiddetto "radar dell'innovazione." Il concetto fa riferimento ai 12 possibili ambiti in cui le imprese possono innovare e differenziarsi dalla concorrenza, ancorati comunque a quattro dimensioni di base: l'*esperienza del cliente* ("revisione delle interazioni coi clienti attraverso tutti i punti e i momenti di contatto"), la *presenza nel mercato* ("creazione di nuovi canali di distribuzione o punti di presenza innovativi, inclusi i luoghi in cui ciò che viene offerto può essere acquistato o utilizzato dai clienti"), la *"cattura" del valore* ("ridefinizione di come un'azienda viene pagata o crea nuovi flussi di entrate innovativi") e il *networking* ("creazione di offerte intelligenti ed integrate basate sul network").

Queste proposte hanno almeno un elemento in comune: riconoscono che l'innovazione deriva da un'attività che oggi è caratterizzata non tanto, o non solo, dalla tecnologia, ma soprattutto da altri aspetti organizzativi e gestionali connessi ad esempio al marketing, all'operation management, alla gestione della supply chain e al modo in cui si combinano tra loro.

La maggior parte degli studi empirici che si occupano del rapporto tra innovazione e performance aziendale dimostrano come questo sia positivo e significativo (Damanpour, 1991; Hansen et al., 1999; Thornhill, 2006; Weerawardena et al., 2006). Ciò nonostante, le pubblicazioni (Wright et al., 2005; Simpson et al., 2006), oltre al senso comune, suggeriscono che le attività di innovazione possono essere rischiose e i ritorni degli investimenti non automatici. Alcuni autori hanno inoltre dimostrato che investire in innovazione in molteplici aspetti del business model ha un rendimento molto più elevato rispetto all'investimento sul solo prodotto e sulla qualità del processo (Brannon, 2011; Burgstone e Murphy, 2012). Allo scopo di verificare quanto già sostenuto nella letteratura di riferimento, è stata svolta una ricerca empirica in un cluster del vino italiano<sup>1</sup>.

In quest'ampia prospettiva, si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle attività di innovazione svolte da aziende vinicole di piccole e medie dimensioni, guardando oltre i soli ambiti di innovazione di prodotto e di processo, per includere ulteriori aspetti della business innovation (Sawhney et al., 2006).

L'ipotesi di ricerca è stata così formulata: le aziende vinicole di piccole e medie dimensioni con una gamma di innovazione più ampia, vale a dire quelle che lavorano su più aspetti del business model, hanno una performance significativamente superiore rispetto ai viticoltori con una gamma di innovazione limitata, cioè coloro che si concentrano solo sull'aspetto qualitativo del prodotto tradizionale.

La ricerca empirica è basata su un cluster del vino i cui confini combaciano perfettamente con quelli della regione italiana del Friuli Venezia Giulia (FVG), collocata nel nord-est del paese, al confine con Slovenia e Austria.

Il cluster conta 18.000 ettari dedicati alla produzione di vino, gestiti da circa 9.000 viticoltori. La maggior parte delle aziende vinicole sono imprese a conduzione familiare, quindi spesso micro e piccole imprese, con una superficie media di circa due ettari per viticoltore. Il 75% della superficie è riservato alla produzione di vini di alta qualità: si tratta di 11 zone regionali che vantano l'etichetta DOC (Venier, 2013).

Secondo i dati ufficiali disponibili (ISTAT 2013), nel 2012 il cluster ha prodotto 178,3 milioni di litri di vino. Di questa cifra solo il 16% è stato esportato, rispetto a una media nazionale del 52%. Ciò nonostante il FVG si è classificato primo tra le regioni italiane in termini di prezzo medio del vino esportato.

Al fine di verificare l'ipotesi, è stata condotta una ricerca quantitativa sui 150 principali produttori/imbottiglieri del cluster. Di questi, 74 aziende hanno fornito i dati, raccolti mediante interviste face-to-face a imprenditori e manager, sulla base di un questionario semi-strutturato. L'obiettivo era quello di capire se e in che modo il raggio d'innovazione delle imprese possa avere un nesso con la performance delle stesse nel periodo 2010-2012.

---

1 I risultati della ricerca sono stati dettagliatamente illustrati in Bortoluzzi et al. (2015).

Il concetto di raggio d'innovazione fa essenzialmente riferimento alle attività innovative tramite cui le aziende sono in grado di convertire le proprie conoscenze di base in nuove procedure, processi, prodotti e servizi. Al fine di rendere operativo questo concetto, si è fatto riferimento a diversi contributi focalizzati in particolare sulla capacità di sviluppare nuovi prodotti, processi e investimenti in innovazione organizzativa (Lawson e Sansone, 2001; Sawhney et al., 2006; Morales, 2010; Hii e Neely, 2012). Per cogliere il grado di investimento in innovazione portato avanti dai viticoltori nel corso degli ultimi tre anni, nel questionario, con item dicotomici, sono state considerate le seguenti dimensioni:

- L'azienda ha introdotto ulteriori varietà di uve. Questo aspetto riflette una tipica innovazione a livello di prodotto e di processo.
- L'azienda ha introdotto / creato nuovi tipi di vini. Questo aspetto fa riferimento alla creazione di nuovi vini provenienti da nuove miscele di uve o diversi tipi di uva o da nuove tecniche di produzione (come i vini biologici). Riguarda quindi una tipica innovazione a livello di prodotto e di processo.
- L'azienda ha perfezionato il suo processo di produzione. Questo aspetto fa riferimento a modifiche / migliorie a livello di processo produttivo e, quindi, di innovazione di processo.
- L'azienda ha rivisto il suo modo di organizzare il lavoro al fine di aumentare l'efficienza e / o l'efficacia. Questo aspetto riguarda la revisione delle procedure organizzative già in atto.
- L'azienda ha acquisito nuove attrezzature e macchinari. Questo aspetto riguarda l'acquisizione di nuovi beni materiali in sostituzione di quelli vecchi. Si tratta di innovazione a livello organizzativo e di processo.
- L'azienda ha utilizzato fonti di energia alternative. Questo aspetto riguarda le iniziative di green marketing, vale a dire l'uso di fonti di energia alternative, come quella solare, fotovoltaica, geotermica ed eolica.
- L'azienda ha fatto il suo ingresso in nuovi mercati esteri. Questo aspetto fa riferimento all'espansione internazionale dell'azienda in nuovi mercati e quindi riguarda il mercato e l'innovazione organizzativa.
- L'azienda ha aumentato il numero di distributori sui mercati esteri. Questo aspetto riguarda gli ulteriori investimenti nel settore vendita e marketing che i produttori di vino fanno per aumentare la loro presenza su mercati esteri già serviti.
- L'azienda ha aumentato il numero di distributori sul mercato interno. Questo aspetto riguarda gli ulteriori sforzi che i viticoltori fanno nel settore vendite e marketing per aumentare la loro presenza sul mercato interno.
- L'azienda ha lanciato nuove iniziative di marketing. Questo aspetto fa riferimento al lancio di nuove iniziative a livello di vendita e marketing, come ad esempio nuove promozioni di mercato, nuovi accordi strategici, nuovo merchandising, attività di inbound marketing, ecc.

- L'azienda ha introdotto nuovi/ulteriori vantaggi relativi ai prodotti. Questo aspetto fa riferimento ai cambiamenti che si verificano in attività secondarie riguardanti il prodotto. Ad esempio l'ottenimento di nuove certificazioni di qualità, l'adozione di un nuovo packaging e/o di nuove etichette, l'uso di nuovi tipi di bottiglie e /o tappi, ecc. Queste innovazioni hanno lo scopo di migliorare l'esperienza di consumo dei clienti e di rafforzare il legame esperienziale.
- L'azienda ha diversificato i suoi flussi di ricavo sfruttando servizi complementari. Questo aspetto riguarda la diversificazione delle fonti di entrata provenienti da servizi complementari, come ad esempio quelli turistici.

I dodici aspetti sono stati considerati come espressione del raggio d'innovazione aziendale.

La misurazione della performance è stata effettuata sulla base di scale proposte in letteratura (Murphy, 1996; Bergkvist e Rossiter, 2007), utilizzando una scala Likert da 1 (risultati peggiori) a 5 (risultati migliori), per esprimere il livello delle performance ottenute dalle imprese negli ultimi tre anni. Il punto medio della scala (3) indica una sostanziale stabilità in termini di risultati economici.

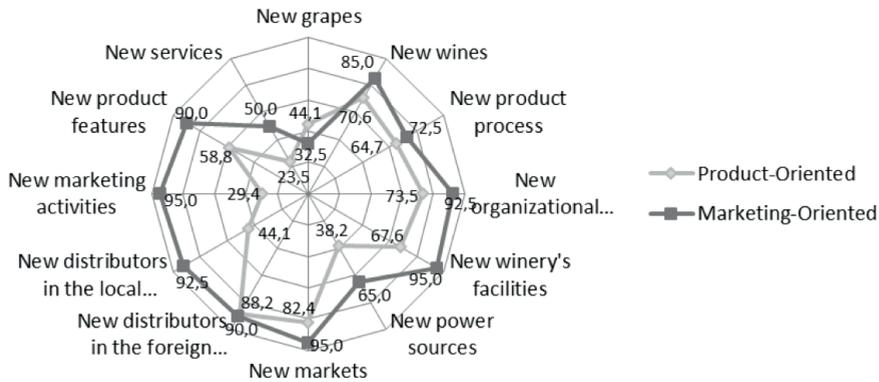
La misurazione delle variabili è illustrata in Tabella 3.1.

Ai dodici diversi aspetti di innovazione sopra citati, è stata applicata un'analisi dei cluster di tipo gerarchico, mediante SPSS, che ha permesso di isolare due cluster principali, caratterizzati da combinazioni diverse nelle attività innovative svolte dalle imprese (Figura. 3.2).

TABELLA 3.1 – Misurazione delle variabili relative a raggio d'innovazione e performance

COSTRUTTO	ELEMENTI DI INNOVAZIONE	AFFIDABILITÀ DELLA SCALA
Raggio d'innovazione	1. Nuove uve	$\alpha = .645$
	2. Nuovi vini	
	3. Nuova lavorazione del prodotto	
	4. Nuova pratica organizzativa	
	5. Nuove attrezzature per l'azienda vinicola	
	6. Nuove fonti di energia	
	7. Nuovi mercati	
	8. Nuova distribuzione sul mercato estero	
	9. Nuova distribuzione sul mercato interno	
	10. Nuove attività di marketing	
	11. Nuove caratteristiche di prodotto	
	12. Nuovi servizi	
Performance	1. Vendite	$\alpha = .685$
	2. Profitti	
	3. Flusso di cassa	
	4. Formazione tecnica	
	5. Formazione manageriale	

FIGURA 3.2 – Dimensioni del raggio di innovazione per i due cluster (% di imprese per cluster)



FONTE: Bortoluzzi et al., 2015

Il primo cluster (*product-oriented*) comprende 34 imprese (46% del campione). Questi viticoltori concentrano i propri sforzi innovativi principalmente sulle attività orientate al prodotto (produzione di nuovi vini, miglioramento del processo di produzione, nuove pratiche organizzative) e allo sviluppo del mercato estero.

Il secondo cluster (*marketing-oriented*) comprende 40 imprese (54% del campione), che estendono le loro attività innovative a iniziative più aperte al mercato, orientandosi quindi al marketing.

I due cluster si differenziano in modo significativo in termini di raggio di innovazione (Tabella 3.2). In particolare, i viticoltori orientati al marketing mostrano un raggio di innovazione significativamente maggiore per quanto riguarda specifici aspetti, come ad esempio nuovi investimenti nel mercato, nuove iniziative di marketing e nuove caratteristiche del prodotto.

Per semplificare la lettura dei risultati le 12 attività innovative delle imprese sono state raggruppate in quattro ambiti di sintesi, ciascuno costituito da tre elementi, come di seguito illustrato:

- a. Ambito dell'innovazione del prodotto, in cui l'azienda ha:
  - introdotto ulteriori varietà di uva
  - introdotto / creato nuovi tipi di vino
  - migliorato il suo processo produttivo

- b. Ambito dell'innovazione del processo, in cui l'azienda ha:
- rivisto le modalità di organizzazione del lavoro al fine di aumentare l'efficienza e / o l'efficacia
  - acquistato nuove attrezzature e macchinari
  - usato fonti di energia alternative
- c. Ambito dell'innovazione di mercato, in cui l'azienda:
- è entrata in nuovi mercati esteri
  - ha aumentato il numero di distributori nei mercati esteri
  - ha aumentato il numero di distributori sul mercato domestico
- d. Ambito dell'innovazione del marketing, in cui l'azienda ha:
- lanciato nuove iniziative di marketing
  - introdotto nuovi/ulteriori benefici relativi ai prodotti
  - diversificato i suoi flussi di entrate sfruttando servizi complementari

Le imprese orientate al marketing mostrano un'inclinazione maggiore verso l'innovazione a livello di processo, mercato e marketing, mentre l'innovazione a livello di prodotto è sostanzialmente indifferenziata all'interno dei due raggruppamenti.

TABELLA 3.2 – Attività innovative dei due cluster

DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO		AMBITI INNOVATIVI	CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	
	%	Valore		Valore	%
Nuove uve	44.1	1.79	INNOVAZIONE DI PRODOTTO	1.90	32.5
Nuovi vini	70.6				85.0
Nuova lavorazione del prodotto	64.7				72.5
Nuova pratica organizzativa	73.5	1.79*	INNOVAZIONE DI PROCESSO	2.53*	92.5
Nuove attrezzature per l'azienda vinicola	67.6				95.0
Nuove fonti di energia	38.2				65.0
Nuovi mercati	82.4	2.14*	INNOVAZIONE DI MERCATO	2.78*	95.0
Nuovi distributori sul mercato estero	88.2				90.0
Nuovi distributori sul mercato interno	44.1				92.5
Nuove attività di marketing	29.4	1.12*	INNOVAZIONE DI MARKETING	2.35*	95.0
Nuove caratteristiche di prodotto	58.8				90.0
Nuovi servizi	23.5				50.0
		6.85*	RAGGIO DI INNOVAZIONE	9.55*	

\*  $p < .05$

In termini di caratteristiche strutturali, come età e dimensione delle imprese, i due cluster non presentano differenze sostanziali. In tale ottica, le attività innovative svolte dalle imprese sono quindi considerate il risultato di un preciso orientamento strategico aziendale (Tabella 3.3).

I due cluster sono stati inoltre messi in relazione con le performance delle imprese negli ultimi tre anni (Tabella 3.4). I risultati mostrano che le aziende vinicole orientate al marketing hanno ottenuto di gran lunga performance economiche superiori a quelle delle aziende orientate al prodotto in termini di vendite, profitti e flussi di cassa. Inoltre queste stesse imprese hanno dimostrato un'inclinazione maggiore verso l'investimento mirato all'ampliamento delle competenze dei propri dipendenti, in termini di formazione manageriale.

TABELLA 3.3 – Caratteristiche strutturali dei cluster

CARATTERISTICHE STRUTTURALI	CAMPIONE TOTALE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO	CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	T-TEST (SIG.)
Età dell'azienda (anni)	69	77	62	n.s.
N. associati	14	18	12	n.s.
N. impiegati	9	7	11	n.s.
Produzione vino (hl)	7.510	6.714	8.242	n.s.
N. aziende	74	34	40	

TABELLA 3.4 – Performance dei due cluster<sup>2</sup>

	CAMPIONE TOTALE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO		CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	
	Media	Media	Perform. complessiva	Media	Perform. complessiva
Vendite	3.50	3.15	3.02*	3.80	3.39*
Profitto	2.97	2.88		3.05	
Flusso di cassa	2.81	2.65		2.95	
Formazione tecnica	3.45	3.26		3.60	
Formazione manageriale	3.36	3.18		3.53	

\*  $p < .05$

2 Indicatori di performance: Scala Likert 1-5; livello di miglioramento della performance negli ultimi tre anni: 1 'in diminuzione'; 3 'stabile'; 5 'in crescita'.

Pur essendo maggiormente concentrate sui mercati esteri rispetto alle aziende vinicole orientate al prodotto, le imprese orientate al marketing hanno inoltre dimostrato di avere un alto livello di interazione sociale all'interno del cluster locale (Tabella 3.5).

Secondo quanto proposto in letteratura (Tshai e Ghoshal, 1998; Molina-Morales e Martinez-Fernandez, 2009), l'interazione sociale delle imprese è stata misurata in termini di frequenza e di vicinanza dei contatti con altre imprese e istituzioni situate nel Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia. Secondo Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) attraverso queste interazioni le imprese sono in grado di raccogliere maggiori informazioni (informazioni relative al prodotto, al processo e al mercato) e di ridurre la quantità di tempo e di denaro necessaria per raccogliere le informazioni stesse.

Il presente studio evidenzia che le imprese orientate al marketing non solo sono più globali perché più aperte ai mercati esteri rispetto alle imprese orientate al prodotto, ma sono anche più aperte alla collaborazione locale e alla condivisione di informazioni con le imprese e le istituzioni del luogo.

TABELLA 3.5 – Le interazioni sociali dei due cluster

Indicatori di Interazione sociale (Scala Likert da 1 a 5, con: 1 'in totale disaccordo'; 5 'in totale accordo')	Campione Totale	Cluster 1 Orientato al prodotto		Cluster 2 Orientato al marketing	
	Media	Media	Interazioni sociali compless.	Media	Interazioni sociali compless.
I componenti della mia azienda passano una quantità considerevole di tempo a eventi del settore con persone di altre aziende	4.35	4.24	3.48*	4.45	4.00*
I componenti della mia azienda passano una quantità considerevole di tempo a eventi sociali organizzati dalla comunità locale	3.23	2.76		3.63	
La comune origine e background dei dipendenti delle aziende della zona favorisce l'interazione sociale	3.34	3.32		3.35	
Esiste un network informale tra clienti, fornitori e concorrenti	3.46	3.15		3.73	
Parlo con un referente esterno molto spesso (più di una volta a settimana)	4.05	3.65		4.40	
Non ho problemi a parlare col referente che si occupa di procurarmi le informazioni che hanno permesso di migliorare la performance della mia azienda	4.14	3.76		4.45	

\*  $p < .05$

I risultati della ricerca presentata in questo capitolo<sup>3</sup> consente di mettere in luce alcuni aspetti interessanti sul settore vitivinicolo italiano. A livello mondiale l'Italia ha il ruolo principale in termini di volume e il secondo più importante in termini di valore nel mercato del vino. Tuttavia, la realtà che sta dietro questi risultati è caratterizzata da un paesaggio frammentato, costituito da un lato da piccole e medie aziende senza un marchio forte e con difficoltà competitive, e dall'altro da aziende medio-grandi, che sono state in grado di trasformare il loro modello di business per crescere in un settore che si muove velocemente verso nuovi modelli culturali.

Sembra superato il mondo dei produttori totalmente orientati al prodotto, ma anche quello di molti commercianti, concentrati solo sulle vendite. Il consumatore attuale è più informato ed esigente. Il mercato si è evoluto e oggi è più maturo e segmentato. Inoltre, sono in corso anche notevoli processi di consolidamento lungo la filiera, in particolare a livello di produzione e di commercio al dettaglio.

In un contesto di questo tipo i due cluster individuati potrebbero anche facilitare la comprensione della crescente polarizzazione nel mercato tra le “cantine boutique”, che competono in nicchie di micro mercato offrendo il loro prodotto ad una piccola rete selezionata di ristoranti e rivenditori indipendenti, e “grandi aziende vinicole”, che sono in grado di affrontare e gestire i rapporti commerciali con la grande distribuzione e i grossi importatori. Questi diversi percorsi evolutivi si basano sulla valorizzazione delle capacità manageriali e di marketing dei viticoltori, che dovrebbero fornire prodotti innovativi per migliorare i servizi logistici destinati al commercio, sviluppare e gestire un marchio forte.

Sebbene limitati ad un singolo cluster del vino, i risultati empirici confermano pienamente questa rappresentazione evolutiva. La capacità delle aziende vinicole orientate al mercato di ampliare la loro gamma di innovazione, vale a dire di uscire dal contesto della cantina e investire in attività di marketing e di organiz-

---

3 La ricerca presenta inevitabilmente alcuni limiti. In primo luogo, la definizione di innovazione è solo parzialmente chiara e completa. I ricercatori potrebbero contribuire ad una concettualizzazione più ampia, non solo da un punto di vista teorico, ma anche con l'obiettivo di comprendere meglio le dimensioni dell'innovazione attraverso le quali le aziende potrebbero cercare di differenziarsi. Inoltre si è fatto uso di una metodologia descrittiva, ossia l'analisi dei cluster, piuttosto che di una tecnica più solida. L'analisi dei cluster presenta diverse limitazioni, soprattutto per quel che riguarda l'identificazione dei confini di un cluster e la selezione della variabile dipendente (Punj e Stewart, 1983). Se si è deciso di adottarla è per far sì che ci fosse una maggiore chiarezza e leggibilità dei risultati per ogni tipo di lettore di questo capitolo, che fosse un accademico, un manager o un politico. I ricercatori potrebbero quindi utilizzare una tecnica più solida, come ad esempio un modello di regressione multipla, utile per valutare l'effetto dei predittori di innovazione sulle performance. Un altro limite è costituito inoltre dalla dimensione del campione e da un campionamento non probabilistico. Al fine di rendere più generali i risultati, vi è la necessità di nuove prove empiriche su altri cluster del vino che includano altre aree geografiche.

zazione, è risultata funzionale al miglioramento generale della loro performance. Queste imprese hanno investito in molteplici dimensioni del loro modello di business. Sono state in grado di entrare in nuovi mercati e aumentare il numero di distributori esteri e locali. Hanno lanciato nuove iniziative di marketing per quanto riguarda promozioni, merchandising e attività di inbound marketing. Hanno introdotto funzionalità aggiuntive e servizi complementari al loro prodotto principale. Questi sforzi non si limitano al mercato ma riguardano anche i processi interni. Infatti le stesse imprese hanno dimostrato una maggiore propensione a rivedere le loro pratiche organizzative e a introdurre nuove attrezzature e macchinari.

I dati appena illustrati suggeriscono un possibile percorso evolutivo per quelle aziende vinicole orientate al prodotto che aspirano a crescere. Sarebbe necessario evitare di concentrarsi esclusivamente sul prodotto, investendo in competenze di marketing e organizzative per aumentare il livello di controllo nella distribuzione dei loro vini.

Far parte del cluster orientato al mercato sarà effettivamente garanzia di vitalità delle performance delle imprese nel medio-lungo termine? Si sa che incrementare il valore/consapevolezza del marchio è essenziale per la redditività nel settore dei beni di largo consumo (Aaker, 1992). Se in futuro l'importanza del marchio sarà destinata a crescere, essere di dimensioni relativamente piccole potrà rappresentare un vincolo per un'azienda? Secondo l'Intangible Business Report (2014), tra i primi 100 marchi di vino e alcolici del mondo non sono presenti aziende vinicole italiane. Far parte di quel gruppo richiederebbe massicci investimenti, al fuori però della portata di qualsiasi produttore di vino italiano. Si potrebbe superare tale situazione in due modi: tramite la concentrazione e / o le alleanze. Il sottogruppo ad elevata prestazione orientato al marketing ha intrapreso la strada giusta per evolversi, ma a meno che le aziende italiane non imparino la sottile arte della "coopetizione", la debolezza finanziaria, almeno in termini di scala, della maggior parte dei protagonisti italiani, farà sì che corrano il rischio di essere acquisiti dalla concorrenza straniera.

- Aaker D. A., *The value of brand equity*, in: "Journal of Business Strategy", vol. 13(4), 1992, pp. 27-32.
- Adams J.D. e Jaffe A.B., *Bounding the effects of R&D: An investigation using matched establishment-firm data*, in: "Rand Journal of Economics", vol. 27(4), 1996, pp. 700-721.
- Amit R. e Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, in: "Strategic Management Journal", vol. 14 (1), 1993, pp. 33-46.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in: "Journal of Management", vol. 17 (1), 1991, pp. 99-120.
- Bergkvist L. e Rossiter J.R., *The Predictive Validity of Multiple-Item versus Single-Item Measures of the Same Constructs*, in: "Journal of Marketing Research", vol. 44(2), 2007, pp. 175-184.
- Bortoluzzi G., de Luca P., Venier F. e Balboni B., "Innovation Scope and the Performance of the Firm. Empirical Evidence from an Italian Wine Cluster", in: Christiansen B. (Ed.), *Handbook of Research on Global Business Opportunities*, Hershey, PA (USA), IGI Global, 2015, pp. 550-567.
- Brannon D.L., *Identifying innovation in business models: A wine industry study*, in: "Frontiers of Entrepreneurship Research", vol. 31(12), 2011, <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol31/iss12/16/>, sito consultato il 20/04/2015.
- Brown S. L. e Eisenhardt, K. M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
- Burgstone J. e Murphy W., "Squeeze More Juice Out of Your Business Model", 2012, in <http://www.inc.com/jon-burgstone/>
- cameron-hughes-wine-innovative-business-model.html, sito consultato il 18/04/2015.
- Camagni R. e Cappello R., "Innovation and performance of SMEs in Italy: The relevance of spatial aspects", *ESCR Working Paper No.60*, Cambridge, UK, ESRC Centre for Business Research, 1997.
- Castaldi R. M., Cholette S. e Frederick A., *Globalization And The Emergence Of New Business Models In The Wine Industry*, in: "International Business and Economics Research Journal", vol. 4(3), 2005, pp. 21-30.
- Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, in: "Strategy & Leadership", vol. 35(6), 2007, pp. 12-17.
- Cooke P., *Regional innovation systems, clusters and the knowledge economy*, in: "Industrial and Corporate Change", vol. 10(4), 2001, pp. 945-974.
- Damanpour F., *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, in: "Academy of Management Journal", vol. 34 (3), 1991, pp. 555-590.
- De Marchi V. e Grandinetti R., *Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience*, in: "Competition & Change", vol. 18(1), 2014, pp. 70-87.
- Dervitsiotis K.N., *Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy*, in: "Total Quality Management", vol. 21(2), 2010, pp. 159-170.
- Doz Y. e Kosonen M., *The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience*, in: "California Management Review", vol. 50(3), 2008, pp. 95-118.

- Doz Y. L. e Kosonen M., *Embedding Strategic Agility*, in: "Long Range Planning", vol. 43(2-3), 2010, pp. 370-382.
- Filiputti W., *Il Friuli-Venezia Giulia e i suoi grandi vini. Storie di uomini e vigneti*, Udine (Italy), Gianfranco Angelico Benvenuto Editore, 1997.
- Garcia R. e Calantone R., *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 19(2), 2002, pp. 110-32.
- Hall B. H. e Mairesse, J., *Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms*, in: "Journal of Econometrics", vol. 65(1), 1995, pp. 263-293.
- Hamel G. e Prahalad C., *The core competencies of the corporation*, in: "Harvard Business Review", vol. 68(3), 1990, pp. 79-91.
- Hansen M. T., Nohria N. e Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, in: "Harvard Business Review", 77(2), 1999, pp. 106-116.
- Heijbroek, A., "Major Drivers Reshaping the Wine Industry: A Global Perspective", *Wine Industry Symposium*, September 25-26, Napa, California, 2003.
- Hii J. e Neely A. *The innovative capacity of firms.*, in: "Nang Yan Business Journal", vol. 1(7), 2012, pp. 47-53.
- Intangible Business, "The Power 100: The World's Most Powerful Spirits & Wine Brands", 2013 Report, 2014.
- ISTAT, *Rapporto Annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2013.
- Johnson J.D., Meyer M.E., Berkowitz J.M., Ethington C.T. e Miller V.D., *Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network*, in: "Human Communications Research", vol. 24(2), 1997, pp. 320-48.
- Kafouros M.I., Buckley P.J., Sharp J.A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, in: "Technovation", vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74.
- Lawson B. e Samson D., *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach*, in: "International Journal of Innovation Management", vol. 5(03), 2001, pp. 377-400.
- Lazzeri F. e Piccaluga A., "Le imprese spin-off della ricerca pubblica: convinzioni, realtà e prospettive future", Pisa, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Working Paper, 2011.
- de Luca P., Mason M. e Nassivera F., *Packaging e comunicazione: una ricerca empirica nelle zone vinicole del Friuli Venezia Giulia*, in: "Mercati e Competitività", vol. 4, 2009, pp. 95-121.
- de Luca P. e Vianelli D., *Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita*, in: "Micro-Macro Marketing", vol. 3, 2004, pp. 581-594.
- Malmberg A. e Power D., *(How) do firms in clusters create knowledge?*, in: "Industry & Innovation", vol. 12(4), 2005, pp. 409-431.
- Molina-Morales F. e Martínez-Fernández M., *Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms*, in: "Strategic Management Journal", vol. 30(9), 2009, pp. 1013-1023.
- Molina-Morales F. e Martínez-Fernández M., *Social networks: Effects of social capital on firm innovation*, in: "Journal of Small Business Management", vol. 48(2), 2010, pp. 258-279.
- Modugno G. e Valentinuz G., "Il cluster del vino del Friuli Venezia Giulia. Un'analisi economico finanziaria", in: Torcivia S. (a cura di), *Modelli di Family Business nel Settore Vitivinicolo*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- Murphy G.B., *Measuring performance in entrepreneurship research*, in: "Journal of Business Research", vol. 36(1), 1996, pp. 15-23.
- OIV, *Statistical Report on World Vitiviniculture*. In: OIV - International Organization of Vine and Wine (Ed.), Paris (France), 2013.
- Pine B.J. e Gilmore J.H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.
- Punj G. e Stewart D.W., *Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application*, in: "Journal of Marketing Research", vol. 20(2), 1983, pp. 134-148.
- Rink D.R. e Swan J.E., *Product Life Cycle Research: A Literature Review*, in: "Journal of Business Research", vol. 7(3), 1979, pp. 219-242.
- Rosenbusch N., Brinckmann J. e Bausch A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 26(4), 2011, pp. 441-457.
- Sawhney M., Wolcott R.C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Simpson P., Sigauw J. e Enz C., *Innovation orientation outcomes: The good and the bad*, in: "Journal of

Business Research”, vol. 59(10-11), 2006, pp. 1133-1141.

Thornhill S., *Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes*, in: “Journal of Business Venturing”, vol. 21(5), 2006, pp. 687-703.

Tidd J. e Bessant J., *Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4<sup>th</sup> edition), Chichester (UK), Wiley, 2009.

Tsai W. e Ghoshal S., *Social capital and value creation: the role of intrafirm networks*, in: “Academy of Management Journal”, vol. 41 (4), 1998, pp. 464-474.

Venier, F., “Il Friuli Wine Cluster. Struttura, governance e performance del cluster del vino del Friuli Venezia Giulia”, in: Torcivia S. (a cura di), *Modelli di Family Business nel Settore Vitivinicolo*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2013.

Vlachvei A., *Factors Influencing Consumers' Behavior on Wine Consumption: A Literature Review*, in: “Journal of European Economy”, vol. 10(4), 2011, pp. 425-443.

Weerawardena J., O’Cass A. e Craig J., *Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational*

*learning in innovation and brand performance*, in: “Journal of Business Research”, vol. 59, 2006, pp. 37-45.

Wright M., Pruthi S. e Lockett A., *International venture capital research: From cross-country comparisons to crossing borders*, in: “International Journal of Management Reviews”, vol. 7(3), 2005, pp. 135-165.

Zampi V., *Wine Management. Strategie e aspetti gestionali delle imprese vitivinicole quality oriented*, Vol. I., “Evoluzione degli scenari e delle strategie d’impresa”, Firenze (Italy), Centrostampa il Prato, 2003.