

***Università degli studi della Calabria***

**Facoltà di Economia**

---

**Corso di dottorato in Scienze Aziendali XX ciclo  
Settore disciplinare SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE**

**IMPRESE**

**Dipartimento di Scienze Aziendali**

**Tesi di Dottorato**

**L'EFFETTO NEGATIVO DELLA *PREVENTIVE CAPACITY*  
SULLE PERFORMANCE E IL RUOLO DI MEDIAZIONE DELLA  
METACOGNIZIONE IN CONTESTI IPERCOMPETITIVI.  
UN'ANALISI EMPIRICA NEL SETTORE VITIVINICOLO  
ITALIANO**

**Coordinatore**

**Ch.mo Prof. Andrea Lanza**

**SUPERVISORE**

**Ch.mo Prof. Andrea Lanza**

**CANDIDATO**

**Dr.ssa Giuseppina Simone**

---

**Anno Accademico 2007-2008**

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>Pag 4</b>
<b>1. Preventive capacity e performance</b>	<b>“ 7</b>
1.1 La gestione del cambiamento nella prospettiva delle Dynamic Capabilities	“ 7
1.2 Il costrutto <i>Preventive Capacity</i>	“ 13
1.3 Il ruolo della metacognizione nella relazione tra preventive capacity performance	“ 16
<b>2. L'evoluzione del settore vitivinicolo</b>	<b>“ 20</b>
2.1 Il settore del vino	“ 20
2.2 Lo scenario internazionale	“ 21
2.3 Il settore vitivinicolo italiano e il ruolo della certificazione di Qualità	“ 38
2.4 L'Organizzazione Comune di Mercato (OCM)	“ 60
<b>3. I modelli di equazione strutturali per la misurazione dei costrutti e l'analisi delle relazioni causali</b>	<b>“ 69</b>
3.1 La rilevanza della misurazione dei costrutti nello strategic management	“ 69
3.2 La valutazione dell'affidabilità e della validità delle misure	“ 74
3.3 L'approccio strutturale alla misurazione: la metodologia Lisrel	“ 80
3.4 I modelli di equazioni strutturali per l'analisi delle relazioni causali	“ 84
3.5 La specificazione, la stima e la valutazione del modello con la notazione <i>Lisrel</i>	“ 86
<b>4. L'impatto della Preventive Capacity sulla performance e il ruolo di mediazione della Metacognizione. L'evidenza empirica nel settore vitivinicolo italiano</b>	<b>“ 91</b>

4.1 Introduzione	“ 91
4.2 Il ruolo della <i>Preventive Capacity</i> sulle performance delle imprese	“ 93
4.3 Il ruolo della Metacognizione sulla relazione <i>Preventive Capacity- Performance</i>	“ 96
4.4 Modello di Ricerca	“ 99
4.5 I risultati del modello di misurazione	“ 106
4.6 I risultati del modello strutturale	“ 113
4.7 Conclusione	“ 116
<b>5. Conclusioni e discussione dei risultati</b>	<b>“ 118</b>
5.1 I principali risultati della ricerca	“ 118
5.2 Limitati della ricerca empirica	“ 123
5.3 considerazioni conclusive e future ricerche	“ 123
Bibliografia	“ 126
Appendice A	“ 139
Appendice B	“ 140
Appendice C	“ 141

## Introduzione

Nei settori caratterizzati da una continua evoluzione le imprese devono sviluppare un *bundle* di capacità e di competenze che consentano loro di mantenere il passo con le innovazioni costantemente in atto. Questi settori vengono definiti ipercompetitivi (D'Aveni, 1994) o high-velocity (Eisenhardt, 1989; Brown and Eisenhardt, 1997).

Uno degli aspetti più rilevanti di tali contesti riguarda i paradigmi competitivi tradizionali che in questi casi non sono in grado di assicurare alle imprese che vi operano risultati di successo nel lungo periodo. Le imprese devono, infatti, agire in modo da distruggere il vecchio vantaggio competitivo e le fonti su cui si basava con lo scopo di crearne uno nuovo (D'Aveni, 1994, 1999; Bettis e Hitt, 1995). Seguendo questo approccio anche gli studi sullo *strategic management* dovrebbero spostare la loro prospettiva di analisi fornendo nuovi contributi tesi a migliorare la capacità delle imprese di riconoscere e gestire i cambiamenti, ma soprattutto d'individuare i criteri da seguire per prendere ed implementare decisioni che consentano di rispondere in modo tempestivo ed efficace alle future evoluzioni dell'arena competitiva. Occorre quindi costruire un nuovo approccio che si basi su fattori diversi da quelli usati nella precedente esperienza, poiché in passato non necessariamente si sono fronteggiate situazioni analoghe tali da consentire la riconfigurazione del *bundle* di risorse capaci di rispondere ai continui cambiamenti ambientali.

Tuttavia, le attuali teorie non forniscono risultati utili che possano essere applicati in ambienti ipercompetitivi. Molti dei contributi fino ad oggi forniti dalla letteratura hanno, infatti, enfatizzato soprattutto il ruolo giocato dall'implementazione per spiegare l'insuccesso di alcune imprese nella gestione del cambiamento. Più precisamente, si è sostenuto che le imprese devono affrontare una serie di difficoltà e di ostacoli che non consentono loro di implementare in modo efficiente le modifiche strutturali necessarie per sostenere il passo imposto dai cambiamenti tecnologici e di mercato. Si sono perciò spinte le imprese a sviluppare una serie di capacità idonee a supportare le imprese nel superamento di tali ostacoli per arrivare finalmente

ad una implementazione delle decisioni strategiche non solo efficace ma anche efficiente, tale, quindi, da garantire la giusta tempestività che gli ambienti ipercompetitivi richiedono.

Le principali teorie che affrontano il tema del cambiamento, come ad esempio le *dynamic capability* e la letteratura sull'innovazione, pongono l'accento principalmente sulla difficoltà per gli *incumbent* di implementare le strategie che consentono di superare il cambiamento modificando le fonti su cui è basato il proprio vantaggio competitivo. Gli studi economici utilizzano le strategie di pre-emption e di cannibalizzazione come possibili soluzioni per tenere il passo delle nuove entranti (Dixit e Pindyck, 1994; Ghemawat, 1991).

L'approccio tradizionale considera come fattori che possono inibire la capacità delle imprese di adottare scelte di successo le rigidità, l'ambiguità causale, l'inerzia e la trappola delle competenze e come elementi per superarle l'esperienza maturata e le risorse accumulate nel corso del tempo. È, comunque, necessario riconoscere che i cambiamenti determinano profonde modifiche delle regole competitive e delle risorse necessarie per continuare ad essere competitivi nel nuovo contesto di riferimento. Riferirsi al passato per affrontare un futuro sostanzialmente diverso potrebbe portare a conclusioni errate circa le risorse e le competenze che devono essere sviluppate.

L'obiettivo di questa ricerca è capire come le imprese, dopo aver riconosciuto la necessità di sviluppare nuove competenze, possano arginare gli ostacoli che potrebbero avere un effetto negativo sulla rigenerazione del *bundle* di competenze. A tal fine verrà introdotto un importante fattore della teoria cognitiva negli studi di strategie: la *metacognition*, definita come una metacoscienza che consente di individuare e di colmare i gap nella propria base di conoscenza con elevato tasso di efficienza e di efficacia.

La ricerca è strutturata in due parti. La prima è comprensiva di due capitoli il primo riguarda l'analisi della letteratura che consente di definire i costrutti e di introdurre le ipotesi della ricerca; il secondo analizza l'evoluzione del settore vitivinicolo italiano, oggetto della ricerca empirica.

Nella seconda parte, si analizza in dettaglio la metodologia utilizzata, poi, nel quarto capitolo, si riportano i risultati della verifica empirica realizzata su un campione di imprese italiane appartenenti al settore vitivinicolo. Infine, nel quinto capitolo vengono discussi i risultati e le implicazioni per lo strategic management.

## **Primo Capitolo** **Preventive capacity e performance**

### **1.1 La gestione del cambiamento nella prospettiva delle Dynamic Capabilities**

Nell'ambito degli studi manageriali si è sviluppata una rilevante area di ricerca sul tema del cambiamento che evidenzia come le imprese riescono a modificare nel tempo il loro modo di operare e le difficoltà che esse incontrano lungo tale percorso (Amburgey et al, 2003). Il cambiamento da parte delle imprese assume particolare rilevanza negli ambienti che evolvono continuamente (Brown and Eisenhardt, 1997). Quando le imprese operano in ambienti caratterizzati da una rapida evoluzione hanno, infatti, la necessità di innovare continuamente per poter mantenere il passo con i cambiamenti del settore, della tecnologia e del mercato. Le imprese devono pertanto sviluppare nuove capacità per potersi adattare a tali cambiamenti modificando il loro bundle di risorse e il loro modo di competere. Sebbene non ci siano settori completamente statici, l'abilità di implementare i cambiamenti all'interno dell'organizzazione risulta particolarmente critica soprattutto per la sopravvivenza di quelle imprese che operano in settori definiti come ipercompetitivi. Questi settori sono caratterizzati da cambiamenti continui che costringono le imprese a rinnovare costantemente la propria dotazione di capacità e competenze, fino alla distruzione continua dei vantaggi già ottenuti in passato al fine di crearne sempre nuovi altri (D'Aveni, 1995, 1999; Bettis e Hitt, 1995).

La gestione del cambiamento in questi settori è particolarmente critica per le imprese, dal momento che fattori come la complessità, ossia l'impossibilità di prevedere i risultati delle scelte operate (Stacey, 1995), hanno ripercussioni ben più ampie rispetto alle imprese che operano in contesti meno turbolenti. Le imprese, infatti, a causa della complessità potrebbero non essere capaci di colmare i gap generati da errate decisioni nello sviluppo di capacità e ciò potrebbe produrre effetti diretti sulle

performance (Stacey, 1995; Weick, 1997). Molti sono stati i tentativi fatti in letteratura, all'interno di differenti aree di ricerca, per guidare i cambiamenti organizzativi restando in linea con i mutamenti tecnologici e di mercato, anche se, sino ad oggi, in letteratura non vi è stato un reale avanzamento rispetto alla indicazione di strategie che le imprese possono adottare per implementare i cambiamenti in modo rapido garantendo, al contempo, il successo dell'impresa.

Un primo passo verso la corretta gestione del cambiamento in un contesto caratterizzato da ipercompetizione è rappresentato dal riconoscimento da parte delle imprese che vi operano del fatto che il vantaggio competitivo ha solo natura temporanea. Dunque, il *bundle* di risorse e di capacità che costituiscono la fonte del vantaggio stesso deve essere costantemente rinnovato per adattarsi al costante mutamento delle esigenze tecnologiche e di mercato.

La ricerca delle fonti del vantaggio competitivo e della sua sostenibilità, anche in contesti ipercompetitivi, è uno degli obiettivi primari della Resource based View (RBV), che individua come fonti di performance superiori la dotazione di risorse con caratteristiche come il valore, la non sostituibilità, la non imitabilità e la rarità (Barney, 1991). Questo filone di ricerca è stato recentemente criticato (Priem and Butler, 2001) poiché sembra analizzare in modo statico il modo in cui le imprese cercano di raggiungere e mantenere il vantaggio competitivo. Tuttavia, anche all'interno della Resource-based view, è possibile individuare alcuni studi che adottano un approccio più dinamico, riconoscendo la necessità per le imprese di adattarsi ai cambiamenti attraverso la costruzione al proprio interno delle risorse necessarie per competere e la riconfigurazione di tali risorse per gestire il cambiamento (Dierickx e Cool, 1989). L'approccio dinamico alla lettura della dotazione di risorse le raffigura come uno stock soggetto a continua evoluzione poiché continuamente alimentato da flussi di nuove risorse. In tal senso, questo aspetto deve considerarsi con estrema attenzione poiché rappresenta l'elemento concettuale grazie al quale vengono superati gli elementi 'residui' dell'impostazione neoclassica, identificabili nell'omogeneità



delle imprese con concorrenza a profitti zero e nella tecnologia data al di fuori dal contesto competitivo. L'atteggiamento dinamico cui, invece, le imprese danno vita attraverso l'impiego del portafoglio di risorse e capacità genera un processo di continua evoluzione. Tali aspetti vengono trattati negli studi sulle capacità dinamiche (o *Dynamic Capabilities*), filone di ricerca che analizza nello specifico l'evoluzione dell'impresa e la gestione del cambiamento. Più in dettaglio, gli studi sulle *Dynamic capabilities* evidenziano la capacità delle imprese di sviluppare particolari processi che consentono loro di creare, estendere o modificare la loro base di risorse (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Zollo e Winter, 2002; Adner e Helfat, 2003; Helfat et al, 2007). Le *dynamic capabilities*, dunque, sono costituite da un set di capacità manageriali richieste per competere in ambienti caratterizzati dal cambiamento attraverso lo sviluppo di nuovi processi organizzativi. Eisenhardt e Martin (2000) estendono il concetto di capacità dinamiche riferendosi ai processi delle imprese che devono essere rinnovati per rispondere ai cambiamenti del mercato. Le capacità dinamiche come processo sono, ad esempio, le routine per lo sviluppo di nuovi prodotti, le routine nell'allocazione delle risorse, le routine nel trasferimento e nella replicazione delle conoscenze. Zollo e Winter (2002) focalizzano l'apprendimento organizzativo come fonte di capacità dinamiche che loro definiscono come uno schema stabile di attività collettive attraverso cui le organizzazioni sistematicamente generano e modificano le proprie routine operative con lo scopo di migliorare l'efficienza. I due autori focalizzano le capacità dinamiche che puntano a modificare le routine operative generate da un'organizzazione. Pierce et al (2002) hanno, invece, evidenziato l'importanza delle capacità manageriali nel cogliere le opportunità e, seguendo questo approccio, Adner e Helfat (2003) usano il termine di '*Dynamic managerial capability*' per riferirsi alla capacità dei manager di creare, estendere, o modificare le risorse di base di un'organizzazione.

Nonostante l'innovatività del contributo fornito dalle *Dynamic capabilities* alla comprensione del cambiamento, alcune criticità possono

essere individuate anche nell'impianto teorico che caratterizza tale filone di ricerca. In particolare, occorre evidenziare che i contributi sul tema delle *dynamic capabilities*, siano esse organizzative o manageriali, enfatizzano l'adozione di pratiche basate su un apprendimento sviluppato nel tempo grazie alle precedenti esperienze come fattori chiave per una gestione di successo del cambiamento.

Guidare un'impresa verso il cambiamento basandosi sulle passate esperienze e l'apprendimento maturato, come suggerito dall'approccio sulle *dynamic capability*, potrebbe non portare ai risultati sperati, dal momento che profondi mutamenti avvengono di continuo nello scenario di riferimento. Dunque, ciò che si è appreso potrebbe non essere utile per realizzare scelte di successo in un contesto completamente modificato. In un tale contesto, invece, ciò che sembra più promettente al fine di guidare nel modo più appropriato le decisioni imprenditoriali è la capacità di interpretare le informazioni disponibili e di reagire ad esse nel momento stesso in cui sorgono i problemi (Weick, 1997). Pertanto, le imprese devono adottare un approccio che consenta loro non solo di leggere i cambiamenti ma anche di guidare le scelte volte a modificare la dotazione di risorse e capacità dell'impresa al fine di ricostruire il vantaggio competitivo.

Anche gli studi organizzativi (Amburgey et al., 1993; Barnett e Hansen, 1996; Barnett e Carroll, 1995) e la letteratura sull'innovazione (Christensen, 1997; Henderson e Clark, 1990) analizzano la gestione del cambiamento interno basandosi sulle difficoltà incontrate dalle imprese nell'implementazione delle modifiche che devono apportare per tenere il passo con le trasformazioni che interessano l'ambiente competitivo.

Più in dettaglio, la letteratura sull'innovazione, nell'analizzare l'adattamento ai nuovi scenari competitivi, ha dimostrato che negli ultimi decenni le imprese che si trovano a competere in ambienti governati da elevati tassi di sviluppo tecnologico affrontano elevati rischi nel momento in cui devono fronteggiare cambiamenti rivoluzionari incorrendo in fallimenti e rigidità (Christensen, 1997; Cooper e Schendel, 1976). Questo filone di ricerca, inoltre, enfatizza il modo in cui i principali problemi nella gestione dei

cambiamenti radicali siano affrontati dagli *'incumbent'*, poiché le loro dimensioni e la loro posizione consolidata rende maggiormente complessa la possibilità di implementare decisioni che modificano radicalmente la loro struttura organizzativa, il modo di svolgere i compiti e sostanzialmente la loro dotazione di risorse e capacità.

In particolare, gli studi nel campo di ricerca delle innovazioni hanno trattato le fonti dei cambiamenti all'interno di settori ipercompetitivi specificamente per imprese definite *'incumbent'*. Un primo approccio consente di valutare quanto sia innovativa la caratteristica oggetto dell'innovazione di prodotto o di processo per il mondo, il mercato o il settore di appartenenza (Atuahene-Gima, 1995; Lee e Na, 1994; Mishra, Kim e Lee, 1996). Questa prospettiva può essere definita *Macro* in quanto l'innovatività è valutata sulla base di fattori esogeni all'impresa e *Micro*, poiché l'innovazione può riguardare semplicemente l'impresa o i clienti dell'impresa (Kleinschmidt e Cooper, 1991). Le innovazioni possono essere inoltre distinte in *radical vs incremental* (Dewar e Dutton, 1986, Ettlie et. al, 1984; Damanpour, 1996) riferendosi rispettivamente all'introduzione di una nuova tecnologia o al miglioramento della conoscenza tecnica esistente. Infine, un ulteriore approccio individua aspetti che riguardano le *competence-enhancing innovations*, riguardanti il rafforzamento delle competenze esistenti, vs le *competence-destroying innovations*, relative alla distruzione di competenze, abilità e know-how ritenute obsolete (Tushman e Anderson 1986, Anderson e Tushman, 1990). Tuttavia queste definizioni non forniscono un'utile indicazione su come le imprese possano sviluppare competenze per gestire le diverse tipologie di innovazione che i settori ipercompetitivi richiedono. Inoltre, salvo qualche eccezione come lo studio di Tushman e O'Reilly (1996), la letteratura sull'innovazione non identifica le potenziali aree di miglioramento e i fattori che gli *incumbents* potrebbero sfruttare per non perdere le posizioni di vantaggio acquisite all'interno dei mercati nei quali operano.

Dunque, all'interno *dell'evolutionary economics*, che si concentra sull'accumulazione di capacità ed esperienza nel tempo da parte delle

imprese, sono stati realizzati molti sforzi per spiegare l'abilità delle imprese ad adottare scelte volte al cambiamento interno per adeguarsi alle circostanze esterne. Tuttavia, l'approccio basato sulla passata esperienza non può portare all'implementazione di cambiamenti di successo. La capacità di imparare da precedenti esperienze, dagli errori fatti in passato e dai problemi con cui l'impresa si è confrontata ha un effetto negativo sulle performance delle imprese. Infatti, ciò che si è appreso in passato, non può ritornare utile quando il contesto circostante è mutato profondamente. L'abilità sviluppata dalle imprese nel gestire il cambiamento ed implementare le innovazioni che si ritengono opportune basata sulla passata esperienza viene definita *Preventive Capacity*. Tale capacità rappresenta il risultato delle scelte operate dalle imprese in merito agli interventi da realizzare al proprio interno per superare e gestire il cambiamento. In particolare è possibile evidenziare come le imprese cerchino di superare gli ostacoli interni attraverso l'adozione di pratiche più o meno formali.

Il problema principale per le imprese, evidenziato dalla letteratura, consiste nel superare specifici ostacoli quali le inerzie (Rumelt, 1995), la rigidità (Leonard-Barton, 1992), l'ambiguità causale (Nelson e Winter, 1982), che rappresentano dei limiti all'implementazione di scelte strategiche volte a modificare il *bundle* di risorse e capacità utili per rispondere ai cambiamenti negli ambienti ipercompetitivi. Tuttavia, la letteratura di riferimento, che viene analizzata dettagliatamente nel prossimo paragrafo, converge verso un approccio basato sulla passata esperienza e sulle risorse accumulate nel corso del tempo.

Per poter contenere l'effetto negativo che l'approccio basato sulla *prior experience* genera sulle performance, l'impresa dovrebbe sviluppare una strategia basata sulla *Metacognizione*. Questo concetto, importato dalla teoria cognitiva (Flavell, 1979), si riferisce alla capacità dell'impresa di analizzare in modo consapevole la propria conoscenza ed esperienza per applicarla alla risoluzione dei problemi. L'analisi della propria *knowledge base* utilizzando un approccio metacognitivo aiuterà le imprese ad

interpretare la natura del cambiamento e, sulla base di ciò, a sviluppare le conoscenze e capacità coerenti con le modifiche che si sono manifestate nell'arena competitiva di riferimento.

### **1.2 Il costrutto *Preventive Capacity***

Gli studi economici e manageriali condividono l'idea che il cambiamento è un aspetto particolarmente rilevante per le imprese ed evidenziano come esso diventi un fattore essenziale per la loro sopravvivenza quando esse operano in contesti ipercompetitivi. Per difendersi dai potenziali entranti viene anche suggerito di cannibalizzare i propri business se questo può portare alla creazione di barriere contro gli attacchi di imprese più piccole e dinamiche. Tuttavia, tale prospettiva non fornisce all'impresa uno schema per risolvere l'inerzia e la resistenza interna al cambiamento. Gli *incumbents* incontrano notevoli difficoltà nell'implementazione dei cambiamenti e spesso le teorie e le ricerche che trattano il tema non sono in grado di fornire utili indicazioni su come superare tali ostacoli.

Tutte le aree di indagine analizzate nel precedente paragrafo, infatti, tracciano chiaramente uno scenario di riferimento dal quale emerge la necessità per le imprese di rispondere rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti che si manifestano nel settore, ma più in generale nel mercato. Tale necessità, come più volte sottolineato, è determinata da rapidi e radicali cambiamenti che si verificano in contesti definibili ipercompetitivi. I campi di ricerca come l'*innovazione*, le *dynamic capabilities*, e la *game theory* hanno un comune denominatore: tutte evidenziano come fattore critico di successo la necessità per l'impresa di superare gli ostacoli interni che inibiscono un'implementazione efficace ed efficiente dei cambiamenti. Inoltre, tutte evidenziano come la passata esperienza maturata dalle imprese e l'accumulazione di conoscenza nel tempo siano i fattori chiave che possono guidare le imprese verso il successo nei settori caratterizzati da rapidi cambiamenti sia di mercato che tecnologici.

Per far ciò le imprese sono chiamate ad organizzarsi per affrontare il cambiamento continuo a cui sono sottoposte sviluppando abilità che

consentano loro di anticipare le future opportunità e implementare i cambiamenti che si rendono necessari. In questo studio tale capacità viene definita come *Preventive Capacity*. Tuttavia, si rende necessaria qualche precisazione. Questo termine richiama, infatti, la *pre-emption strategy* che nella tradizione degli studi economici viene indicata come il modo di rendere irreversibili gli investimenti realizzati. Ciò garantisce il mantenimento delle future posizioni di mercato e la disincentivazione di imprese rivali a realizzare investimenti nel settore (Dixit and Pindyck, 1994). Il significato che si attribuisce in questo studio al concetto di *Preventive Capacity* differisce, però, da quello proposto da Dixit and Pindyck (1994).

In questa ricerca la *Preventive Capacity* viene definita come l'abilità di trovare soluzioni basate sul precedente apprendimento che le imprese hanno accumulato durante la loro vita. In particolare, tale abilità consente di indirizzare i problemi verso il superamento interno di una serie di ostacoli che limitano l'abilità del *problem solving* e più in generale i miglioramenti dell'impresa e il suo adattamento ai cambiamenti esterni.

La *preventive capacity* non assicura una pronta e utile reazione dell'impresa ai cambiamenti ambientali, poiché questo concetto prevede che le imprese cerchino soluzioni a nuovi problemi sulla base di un apprendimento ereditato dal passato. Le preventive capacities sono, quindi, definite come: le capacità di risolvere gli ostacoli interni al cambiamento sulla base delle esperienze e conoscenze accumulate nel tempo.

Al fine di individuare il contenuto di tali capacità, nella presente ricerca è stata realizzata in una prima fase un'analisi della letteratura. Scopo di tale analisi è stata l'individuazione delle dimensioni evidenziate dagli studi come aree di potenziale superamento degli ostacoli al cambiamento. Tali aree sono state analizzate nello specifico per individuare le variabili da utilizzare nella parte empirica della ricerca volta alla rilevazione delle *preventive capacities* nel campione di imprese analizzato. Più precisamente, il costrutto di *preventive capacities* è stato delineato come una capacità di secondo ordine costituita dalle tre aree emerse dall'analisi della letteratura e misurate come costrutti. Le tre aree sono:

1) Risolvere *'l'inerzia strutturale e trappole di competenze'*. La prima area si riferisce alle difficoltà incontrate dalle imprese nel fronteggiare il cambiamento e nell'implementare le scelte che porteranno ai cambiamenti strutturali necessari per adattarsi al contesto competitivo (Hannan e Freeman, 1984). L'adozione di routine e di pratiche create nel tempo producono quelle che vengono definite *'trappole di competenze'*, che sono causate da specializzazioni in una singola area di competenze e dall'adozione di pratiche ereditate dal passato (Levitt e March, 1988).

2) Risolvere *la Rigidità*. Le rigidità rappresentano l'altro lato della medaglia della focalizzazione delle strategie imprenditoriali su competenze e *core capabilities*. Le componenti di una capacità possono dunque inibire l'abilità dell'impresa di operare scelte volte al cambiamento (Leonard-Barton, 1992), limitando la sua capacità di sopravvivere in contesti altamente innovativi o soggetti a cambiamenti strutturali tanto nel modo di lavorare quanto nel modo di consumare.

3) *Risolvere l'ambiguità Causale*. L'ambiguità causale ostacola l'abilità dei manager di riconoscere quali decisioni possano essere implementate per adattare le imprese all'ambiente in evoluzione. Secondo Reed e De Filippi (1990), l'ambiguità causale è una variabile dipendente della *Tactiness* (Wagner e Sternberg, 1985, Polanyi, 1967), della *Complexity* (Reed e De Filippi, 1990; Barney, 1986; Nelson e Winter, 1982) e, infine, della *Specificity* (Nelson e Winter, 1982; Lippman e Rumelt, 1982; Polanyi, 1967).

In estrema sintesi la preventive capacity, sebbene utile per analizzare pienamente il potenziale dell'impresa nel superare problemi come l'inerzia, le rigidità, la trappola delle competenze e gli aspetti negativi riconducibili all'ambiguità causale, non rappresenta lo strumento adatto a superare le difficoltà connesse alla gestione del cambiamento dal momento che le decisioni riguardanti la futura composizione di risorse e competenze, necessarie per affrontare le nuove sfide competitive che lo scenario di riferimento pone, si basano sostanzialmente su esperienza maturata nel corso della vita aziendale. In scenari competitivi tradizionali dove non intervengono cambiamenti radicali o dove non è necessario ripensare al

bundle di competenze che sostengono il vantaggio competitivo un approccio basato sulle passate esperienze per pensare ai cambiamenti futuri può risultare un utile strumento per superare una serie di difficoltà come l'inerzia o le rigidità. Tuttavia, nei settori ipercompetitivi dove le regole competitive vengono modificate radicalmente sia per modifiche strutturali nel modo di consumare che nel modo di produrre, la passata esperienza e le risorse accumulate nel tempo difficilmente possono fornire gli strumenti giusti per interpretare i futuri cambiamenti che si manifesteranno nel contesto di riferimento.

Pertanto, occorre utilizzare un approccio sostanzialmente diverso da quello finora proposto in letteratura tale da fornire un utile strumento di guida per i manager che devono prendere decisioni che consentano alla loro impresa di adattarsi ai futuri scenari competitivi.

### **1.3 Il ruolo della metacognizione nella relazione tra preventive capacity e performance**

Questo studio propone un approccio innovativo alla gestione del cambiamento. Le imprese, infatti, analizzando l'evoluzione dello scenario devono individuare i gap di risorse e di competenze da colmare per continuare ad essere competitive. Quando i settori mutano rapidamente, le imprese che vi operano devono sviluppare la capacità di adattarsi in modo tempestivo concentrandosi sulla costruzione o acquisizione delle competenze richieste dai cambiamenti e necessarie per sopravvivere ed ottenere successo (D'Aveni, 1994).

La capacità di interpretare e implementare i cambiamenti può essere concepita come un concetto teorico di secondo ordine riguardante l'intero processo di adattamento dell'impresa all'ambiente circostante che inizia con l'individuazione di un gap nelle competenze e termina con l'implementazione di tutte quelle scelte che portano a colmare il gap individuato.

Il contributo di questa ricerca è fornito da un approccio psicologico all'analisi di queste capacità *higher order*. Più specificamente, la metacognizione è un concetto sviluppato negli studi di psicologia definito



come la conoscenza, il controllo e la consapevolezza del processo di apprendimento (Thomas and McRobbie 2001). La metacognizione è generalmente accettata come un modello di cognizione, che agisce ad un meta-livello ed è connesso alle funzioni di monitoraggio e controllo (Nelson, 1996; Nelson and Narens, 1994).

Gli studi sulla metacognizione (Nelson e Narens, 1994; Schraw e Dennison, 1994; Schraw e Moshman, 1995; Flavel, 1979, 1987) distinguono tra *'conoscenza metacognitiva'* ed *'esperienza metacognitiva'*. La prima viene definita come conoscenza esplicita circa il proprio processo cognitivo e comporta la capacità di conoscere come, quando e perché allocare le risorse cognitive attraverso l'uso di specifiche strategie (Kleitman e Stankov, 2007). Più in dettaglio, riguarda la conoscenza esplicita ed implicita, la relazione con i vari compiti cognitivi, obiettivi o strategie. Essa fornisce uno schema per individuare le decisioni più adatte per risolvere uno specifico problema (Efklides, 2006). Flavel, inoltre, divide la conoscenza metacognitiva in tre categorie: *'knowledge of person'*, *'knowledge of task'*, *'knowledge of strategy'*. La prima si riferisce alla conoscenza generale sulle modalità di recepire le informazioni e sulla consapevolezza del proprio processo di apprendimento. La seconda categoria include la conoscenza circa la natura di un determinato compito e del livello di difficoltà che il suo svolgimento comporta. Infine, la *'knowledge of strategy'* include la conoscenza circa le strategie cognitive e metacognitive che riguardano l'uso appropriato individuando quando e dove queste devono essere applicate.

L'esperienza metacognitiva o, come viene definita da Brown (1978) *metacognitive regulation*, implica l'uso di strategie metacognitive. Consiste in una conoscenza procedurale, ossia una conoscenza di ciò che una persona fa per controllare la cognizione (Brown, 1978). Le strategie metacognitive sono costituite da processi sequenziali usati per controllare attività cognitive e per assicurarsi che gli obiettivi cognitivi siano raggiunti. Questi processi aiutano a regolare e supervisionare l'apprendimento, in particolare, vi sono una serie di attività di pianificazione e monitoraggio delle attività cognitive, oltre che di controllo dei risultati di tali attività. La *metacognitive regulation* è

caratterizzata principalmente da tre processi (Schraw e Monshman, 1995; Schraw, Dunkle, Benedixen, e Roedel, 1995):

- la pianificazione, che si riferisce alla selezione di appropriate strategie e all'allocazione delle risorse cognitive per svolgere determinati compiti;
- il monitoraggio, che si riferisce alla capacità di analizzare le performance durante lo svolgimento del compito;
- il processo di valutazione, che si riferisce alla valutazione delle performance dopo avere eseguito il compito.

Gli studi che hanno trattato il tema della metacognizione si sono spesso occupati della sua operazionalizzazione, trattandolo come un concetto teorico non osservabile direttamente ma desumibile attraverso altre variabili che si possono misurare e sono state funzionali alla costruzione della sua scala di misura. Nella maggior parte dei casi le ricerche hanno avuto come oggetto l'analisi della metacognizione e del suo impatto sul processo di apprendimento degli studenti. Questo studio ha l'obiettivo di estendere e analizzare la metacognizione a livello di impresa, dal momento che i processi di apprendimento rappresentano un fattore critico di successo delle realtà imprenditoriali. Il processo di apprendimento può portare allo sviluppo di capacità e competenze non replicabili e di valore, per cui la sua analisi è sicuramente rilevante ai fini della comprensione delle cause che possono condurre al vantaggio competitivo sostenibile. In particolare, l'analisi si focalizza sui processi innovativi come principale driver di sviluppo di nuove competenze e capacità dal momento che lo sviluppo di nuovi processi o prodotti determina nuova conoscenza che deve essere implementata e diffusa a livello aziendale. La metacognizione può giocare un ruolo determinante nello sviluppo del processo innovativo poiché:

- La metacognizione prevede che ci sia una preliminare analisi dei gap di capacità e competenze, quindi il processo di sviluppo innovativo sarà caratterizzato da un maggiore grado di efficienza dovuto alla riduzione dei costi di sviluppo.

- L'approccio metacognitivo presuppone il confronto con i mercati di riferimento e i concorrenti. Questo consente alle imprese che lo adottano di aumentare il grado di sfruttamento e commerciabilità delle innovazioni realizzate.

In particolare, la Metacognition, determinata dall'individuazione dei gap, dalla ricerca di soluzioni alla mancanza di capacità e competenze dell'impresa, è in grado di influenzare sia la capacità di riconoscere la conoscenza esterna di valore che di attivare i processi di apprendimento che ne consentono l'implementazione.

Pertanto, dal momento che il cambiamento organizzativo è difficile da attuare all'interno dell'organizzazione anche quando è riconosciuto e ritenuto necessario (Cooper e Schendel, 1976; Tushman e Anderson, 1986; Henderson e Clark, 1990; Utterback, 1994; Tushman e O'Reilly, 1996; Christensen, 1997) si ipotizza che l'approccio metacognitivo a livello d'impresa possa influenzare la capacità di risposta dell'organizzazione attraverso il riconoscimento della knowledge di valore e la sua implementazione che porterà allo sviluppo di innovazioni necessarie per competere in mercati in costante evoluzione, superando in tal modo l'inerzia organizzativa dovuta alle *core competencies* che diventano *core rigidities* (Leonard-Barton, 1992) e agli *assets* non tecnologici che potrebbero ostacolare lo sviluppo di nuove competenze tecnologiche (Dosi, 1982).

## **Secondo Capitolo**

### **L'EVOLUZIONE DEL SETTORE VITIVINICOLO**

#### **2.1 Il settore del Vino**

Negli ultimi decenni il settore vitivinicolo ha subito profonde modificazioni strutturali, che hanno interessato tanto il lato della domanda quanto quello dell'offerta, determinando una profonda alterazione degli equilibri di mercato. Il settore del vino deve, quindi, fronteggiare una fase di assestamento nella quale le imprese che vi operano devono rimodulare strategie e comportamenti, tenendo conto dell'elevato dinamismo che caratterizza il settore e degli effetti che questo ha prodotto, come la concreta minaccia nei confronti di leadership consolidate, l'apertura di spazi per nuovi competitor e nuovi paesi produttori, mettendo sostanzialmente in discussione le regole concorrenziali date sino ad oggi per acquisite. A rendere il settore fortemente dinamico ha sicuramente contribuito la forte accelerazione della globalizzazione che spinge il settore verso una progressiva omogeneizzazione dei gusti e delle preferenze del consumatore. L'aumento della complessità del settore è, inoltre, imputabile all'imporsi sulla scena competitiva del cosiddetto "Nuovo Mondo del Vino", ossia Stati Uniti, Australia, Argentina, Cile, Nuova Zelanda e Sud Africa, paesi fortemente orientati all'esportazione che hanno sostanzialmente determinato un nuovo scenario competitivo spesso interpretato attraverso uno schema che vede la contrapposizione tra le politiche e strategie competitive adottate dai paesi produttori emergenti e quelle che appartengono al "Vecchio Mondo" costituito principalmente dai Paesi produttori dell'Unione Europea. Gli scambi internazionali e la realizzazione di un sistema vino mondiale più articolato di quanto non fosse in passato modificano profondamente le fonti del vantaggio competitivo, mettendo in evidenza soprattutto il ruolo chiave giocato dalle esportazioni.

Questo capitolo ha lo scopo di fornire uno schema generale di riferimento del settore vitivinicolo che consenta di comprenderne le dinamiche competitive attraverso l'analisi dello scenario internazionale di

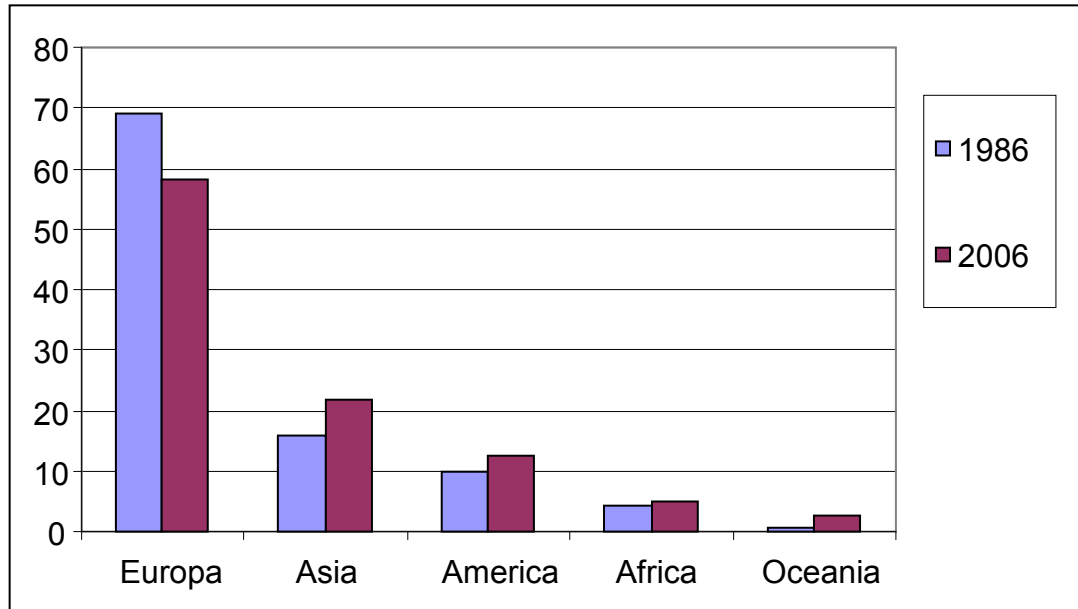
produzione, consumo e scambi. Viene inoltre proposto un approfondimento del sistema vino italiano, considerando la struttura di mercato, il sistema di qualità italiano, le aree produttive, i principali canali commerciali e i più importanti mercati per export vitivinicolo italiano (Usa, Giappone, Gran Bretagna, Germania).

## **2.2 Lo Scenario Internazionale**

### *I paesi produttori*

Il settore vitivinicolo ha subito una serie di trasformazioni che ne hanno modificato la struttura e lo scenario competitivo. Questi cambiamenti non sono univoci per tutti i paesi produttori. Al contrario spesso rappresentano importanti fonti di differenze che le imprese sfruttano per conquistare un vantaggio competitivo. Al fine di tracciare un quadro di riferimento che possa essere utilizzato per interpretare le differenze esistenti tra i paesi produttori appare utile analizzare la ripartizione della superficie mondiale destinata alla produzione di vino, come mostra la tabella 2.1.

Fig. 2.1 – comparazione della ripartizione della superficie vitata mondiale tra il 1986 e il 2006\*



Fonte: elaborazione Ismea su dati FAO

\*La FAO non distingue le superfici investite ad uva da vino da quelle da uva da tavola

Nota: Le ex repubbliche sovietiche sono interamente inserite nell'aggregato Europa, mentre la Turchia è inserita nel continente Asiatico

Come mostrato nella figura 2.1 l'Europa (compresi i Paesi dell'ex-URSS) con una percentuale poco inferiore al 59% del vigneto mondiale nel 2006 rappresenta il continente con la maggiore concentrazione di vigneti. Va comunque notata una importante tendenza che vede una sostanziale riduzione dei terreni che il vecchio continente ha destinato alla coltivazione delle viti. Infatti, si passa da circa il 69% della metà degli anni Ottanta al 59% del 2006 con una riduzione di circa dieci punti percentuali. L'Europa rimane, quindi, il principale produttore per quanto riguarda i terreni destinati alla coltivazione, ma la tendenza è sicuramente consistente. Questo fenomeno può trovare giustificazione nelle politiche perseguite dalla comunità europea che punta su un vino di maggior qualità incentivando la riduzione delle superfici coltivate con lo scopo di controllare le quantità prodotte che vengono immesse sul mercato. Le imprese non potendo basare le proprie

strategie su alti volumi di produzione devono puntare su vini di maggiore qualità.

Il secondo posto è occupato dall'Asia con circa il 22% di terreni destinati alla coltivazione di uve, seguita dal continente Americano con circa il 12,5% ed infine dall'Africa e dall'Oceania con, rispettivamente, il 4,9 e il 2,5% sul totale mondiale. Analizzando la figura 2.1 è possibile riscontrare una prima sostanziale differenza tra l'Europa, gli altri paesi e il cosiddetto "Nuovo mondo del vino". Infatti, mentre è stata enfatizzata la sostanziale riduzione dei terreni destinati alla coltivazione delle uve presente in Europa è possibile contestualmente riscontrare una netta tendenza inversa per tutto il resto del mondo che vede progressivamente aumentare la sua importanza nel settore vitivinicolo mondiale negli ultimi 10 anni. In particolare, il continente Americano e l'Oceania hanno visto crescere il peso della loro produzione sull'arena competitiva internazionale.

Un confronto fra i principali paesi produttori tra il 2005 e il 2006 mostra una certa stabilità, in termini di ettari coltivati, evidenziando la tendenza al raggiungimento di un certo equilibrio sotto questo aspetto come riportato nella tabella 2.1.

Tab. 2.1 – Superficie investita a vite mondiale (migliaia di ettari)

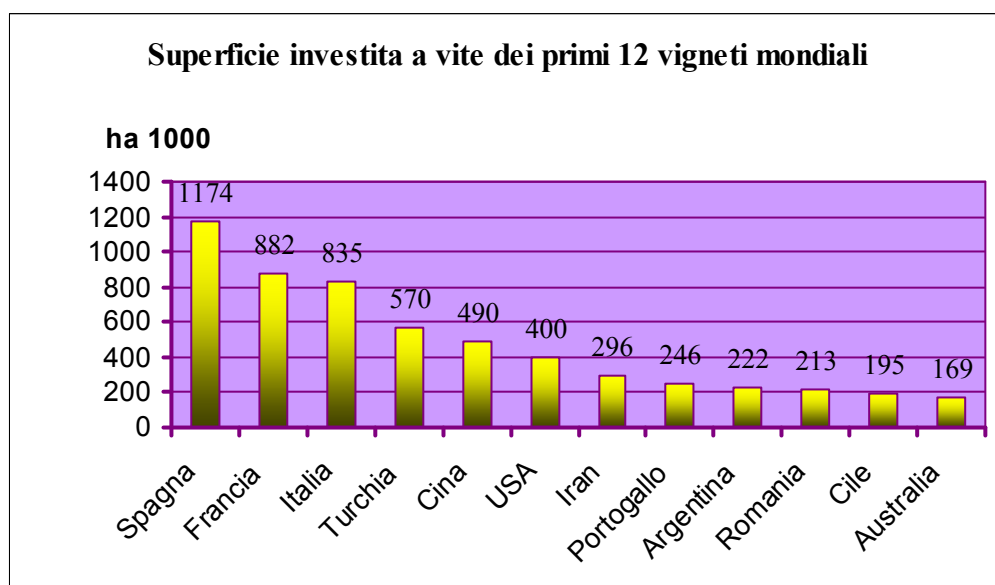
<b>Paesi</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Asia	1.886	1.939
Cina	453	483
Turchia	530	550
Africa	334	340
America Latina e Caraibi	519	530
USA	378	320
Europa Orientale	694	674
UE	3.670	3.690
Italia	755	755
Francia	855	842
Spagna	1.161	1.200
Oceania	174	179
<b>Totale Mondo<sup>1</sup></b>	<b>7.385</b>	<b>7.400</b>

<sup>1</sup> Il totale Mondo non corrisponde alla somma degli aggregati geografici riportati in tabella, in quanto un singolo Stato può ricadere in uno o più aggregati

Fonte:elaborazioni INEA su dati FAO

Infatti, la superficie viticola mondiale totale, ossia comprendente tutte le uve prodotte a prescindere dalla destinazione finale delle stesse e compresi i vigneti non ancora in produzione, si presenta sostanzialmente stabile rispetto al 2005, attestandosi sui 7,4 milioni di ettari, nonostante la presenza di alcune variazioni di rilievo registrate nei singoli ambiti territoriali. La figura 2.2 presenta un maggiore grado di dettaglio esaminando i singoli paesi.

Fig.2.2-Superficie vitata dei primi dodici vigneti mondiali (in migliaia di ha)



Fonte: International Organisation of Vine and Wine (2006)

La Spagna è il primo vigneto nazionale con 1174 migliaia di ettari (mha); seguono poi Francia e Italia con circa 850 mha, ed i principali vigneti asiatici (Turchia, Cina e Iran), tra i quali si inserisce il vigneto degli USA. Il continente americano annovera altri due Paesi in questa top 12 (Argentina e Cile), mentre l'Australia si colloca in dodicesima posizione.

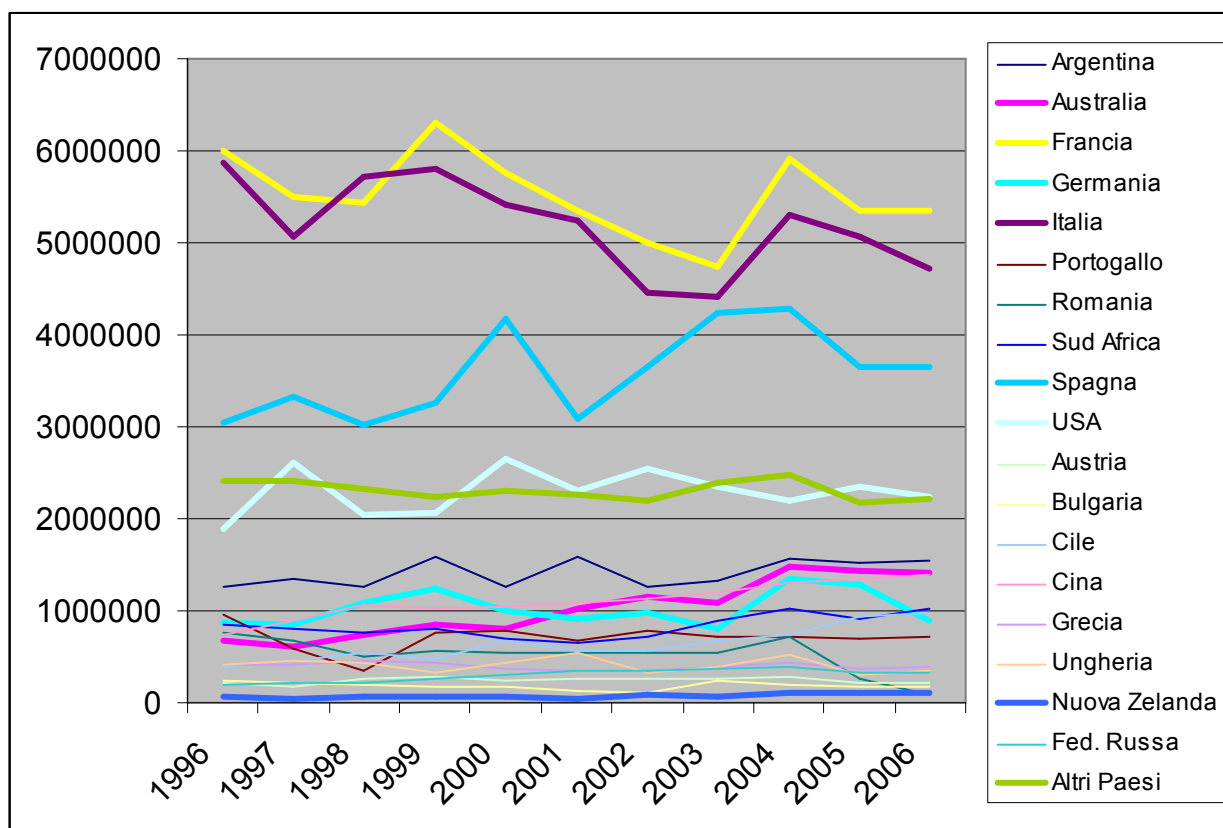
Pur restando su livelli di superficie ben lontani da Paesi come Francia, Spagna e Italia, sono eccezionali le performance di alcuni "nuovi" paesi produttori come Australia e Nuova Zelanda; in particolare, la prima ha valorizzato la costante crescita delle superfici destinate a vigneto con una rapida penetrazione nei mercati internazionali. L'ottimo risultato della Cina va invece letto in una prospettiva differente poiché l'aumento delle superfici e



della produzione vitivinicola è diretto quasi esclusivamente al mercato interno. Infine, va segnalato l'aumento delle superfici a vigneto in Paesi extraeuropei con una ormai consolidata presenza nel settore, come il Cile con una variazione positiva di circa il 48.8%, gli USA con un +26.9% e il Sudafrica con una variazione positiva pari a circa il 23.4%.

Il peso relativo di questi nuovi paesi produttori sulle dinamiche competitive del settore è confermato anche da uno studio dell'Organisation International de la Vigne et du Vin (OIV), che evidenzia come nei risultati della vendemmia 2007 cresce l'importanza dei Paesi dell'emisfero sud nel panorama mondiale dei Paesi produttori. Lo scenario è stato sintetizzato nella figura 2.3 dove vengono rappresentati gli andamenti di produzione di vino degli ultimi dieci anni, ossia dal 1996 al 2006.

Tab. 2.2 – Principali Paesi produttori nel mondo in quantità (milioni di ettolitri)



Fonte: Elaborazione Ismea su dati FAO

La figura 2.3 mostra che in paesi come il Sudafrica, l'Argentina, il Cile, l'Australia e la Nuova Zelanda la produzione di vino è cresciuta a partire dal 1996 in modo continuo, anche se è possibile osservare come i tre principali paesi produttori sono ancora rappresentati da Francia, Italia e Spagna, i quali mostrano, però, una tendenza verso la riduzione delle quantità di vino prodotte.

A livello dei principali Paesi produttori è possibile distinguere quattro gruppi di Paesi:

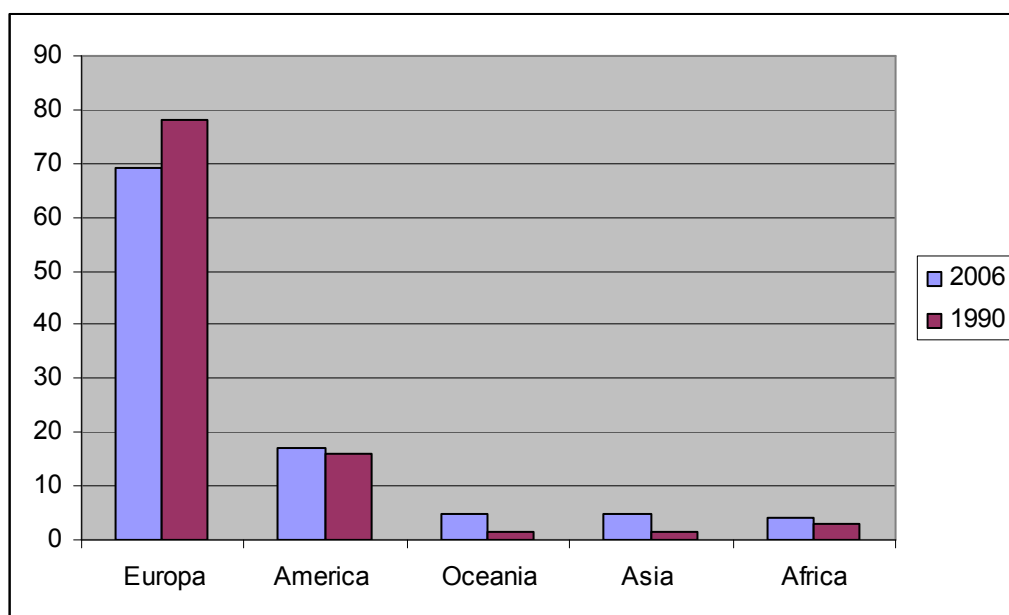
- Paesi produttori per i quali il principale mercato di sbocco è quello interno, anche se una buona parte della produzione viene esportata. Appartengono a questo gruppo i principali paesi europei, ad eccezione della Spagna, e l'Argentina che ha recentemente sviluppato significativamente le sue esportazioni ed è entrata a far parte di questo gruppo;

- i Paesi per cui le esportazioni sono lo sbocco principale. A questo gruppo appartengono l'Australia, il Cile, l'Africa del Sud e ormai la Spagna;

- I Paesi che prevalentemente importano, ma sono caratterizzati contemporaneamente da una consistente esportazione. Rientrano in questa categoria di paesi produttori gli Stati Uniti e Germania;

- Infine, l'ultimo gruppo di paesi è caratterizzato da un'importante produzione interna, anche se poco aperto nei confronti dei mercati esteri. Appartengono a questa quarta categoria di paesi produttori la Cina e la Romania. La figura 2.4 sintetizza il peso percentuale dei continenti sulla produzione mondiale.

Fig. 2.4 - Peso percentuale dei continenti sulla produzione mondiale: confronto tra il 1990 e il 2006



Fonte: *International Organisation of Vine and Wine (2006)*

L'Europa con il 69%, occupa ancora un posto preponderante nella produzione mondiale 2006 con Francia, Italia e Spagna che rappresentano unitamente il 50% della produzione mondiale di vino. È comunque possibile osservare che tendenzialmente questa posizione si riduce nel corso del tempo dal momento che alla fine degli anni ottanta l'Europa contribuiva alla produzione mondiale per circa 78%. Seguono l'America con il 17% nel 2006 (16% alla fine degli anni '80), quindi l'Oceania 5,5% (vale a dire una parte quasi quattro volte più importante della fine degli anni '80), l'Asia con circa il 5% (contro l'1,5% alla fine degli anni '80) e l'Africa circa il 4% (contro il 3% alla fine degli anni '80). Si può pertanto concludere che c'è una forte tendenza da parte di paesi che non hanno una grande tradizione nella produzione di vino ad assumere un ruolo sempre più rilevante nello scenario competitivo internazionale. Questo ha determinato importanti cambiamenti strutturali nel comparto della produzione vinicola dal momento che anche paesi come la Francia e l'Italia, che da sempre sono considerati i più importanti produttori mondiali, risentono nelle loro scelte strategiche della pressione competitiva esercitata dal nuovo mondo del vino. Per comprendere

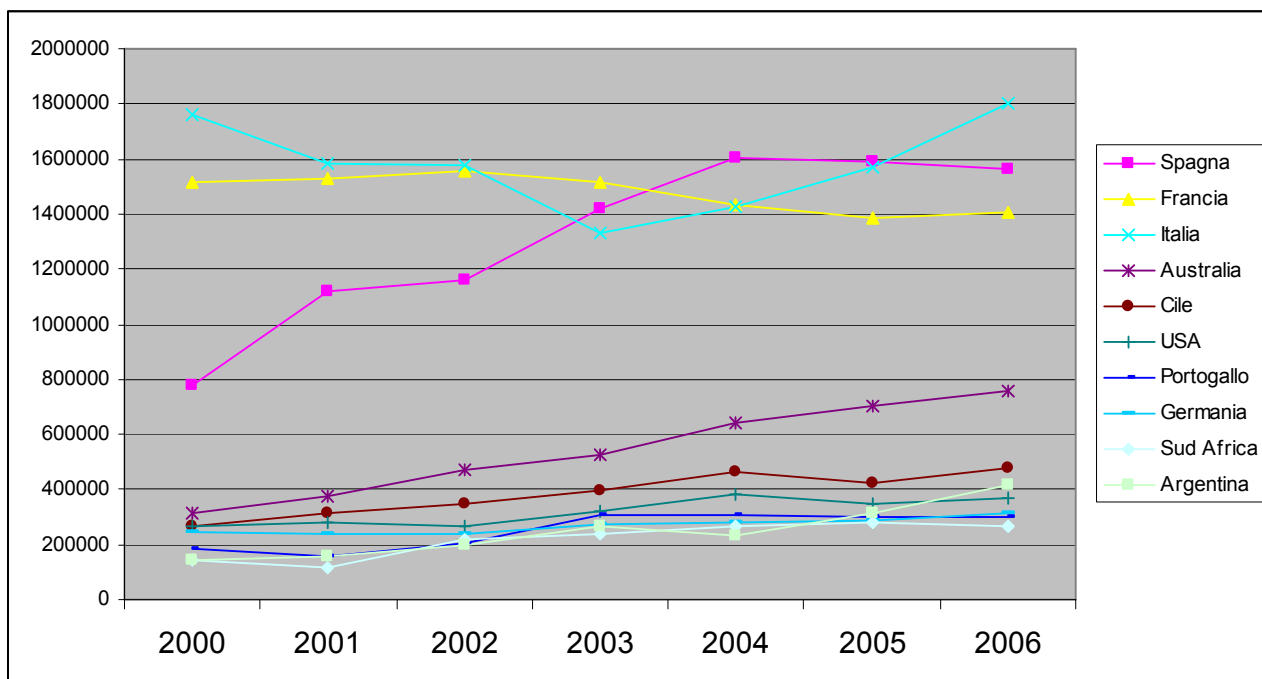
pienamente l'impatto dei nuovi produttori sulle dinamiche competitive internazionali può risultare utile analizzare più in dettaglio il peso relativo esercitato da questi paesi negli scambi internazionali. A tal fine nel prossimo paragrafo viene proposta un'analisi dell'import-export dei principali paesi produttori.

### *Gli scambi internazionali*

Analizzare l'andamento degli scambi internazionali e il ruolo che i principali paesi produttori rivestono negli scambi con l'estero è particolarmente rilevante dal momento che questi rappresentano circa un terzo dei consumi mondiali. Va inoltre osservato che gli scambi internazionali sono in netta ascesa. Infatti, secondo uno studio condotto dall'OIV il 2006 ha fatto registrare un incremento pari a circa il 5.3% rispetto all'anno precedente.

L'analisi dei flussi commerciali mette in evidenza come i protagonisti della scena internazionale siano sostanzialmente i paesi del vecchio continente che si confermano ancora una volta i principali esportatori con circa il 71% sul totale delle esportazioni, anche se va evidenziata una certa riduzione nelle quantità vendute all'esterno rispetto ai primi anni novanta. Un contributo sostanziale a questi risultati è fornito dai tre principali paesi che tradizionalmente rivestono un ruolo chiave in questo comparto dell'economia. Infatti, Francia, Italia e Spagna contribuiscono a circa il 55% delle esportazioni di vino europee., come la figura 2.5 rappresenta

Fig 2.5 – Principali Paesi esportatori di vino nel mondo in volume (000 lt)



Fonte: Elaborazione Ismea su dati Comtrade, Oiv e altre fonti

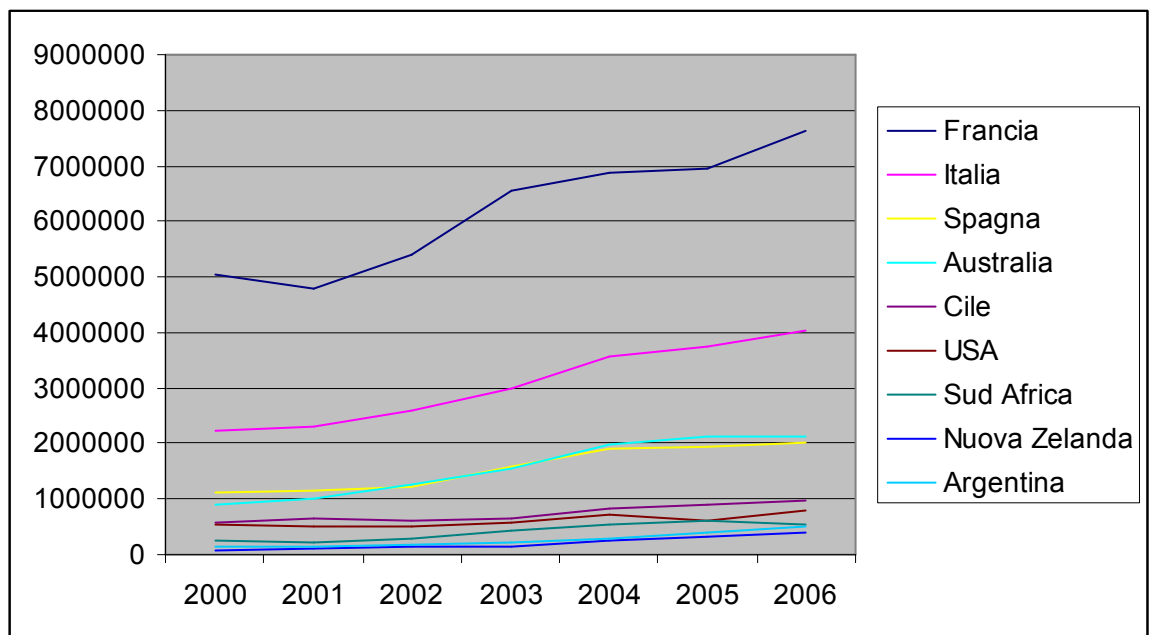
Come mostra la figura 2.5 il principale paese esportatore è l'Italia, che nel 2006 ha raggiunto il livello più alto negli ultimi sei anni, superando il periodo di forte riduzione che ha interessato gli anni 2002-03. La Francia si colloca al secondo posto con 14 Mhl di vino venduto fuori dai confini nazionali. L'analisi dell'andamento degli anni compresi tra il 2000 e il 2006 mostra una certa stabilità nello scambio con l'estero. Un ruolo particolarmente rilevante è rivestito dalla Spagna che nel 2006 supera i 15 Mhl. Comunque, il dato più significativo è emerge dall'analisi dell'andamento delle esportazioni di questo paese che mette in evidenza l'importanza crescente di questo Paese anche nel settore del vino. Alle spalle dei tre colossi europei premono, con sempre maggiore forza, Australia, Cile, Argentina, Stati Uniti e Sud Africa. Questi sono i Paesi sono diventati una realtà consolidata nel settore del vinicolo internazionale. Primo esportatore tra gli "emergenti" e quarto a livello mondiale davanti al Cile e agli USA, è l'Australia che ha raggiunto circa 8 Mhl di esportazioni.

L'Australia è uno dei paesi produttori che ha avuto il maggiore tasso di sviluppo passando da circa 3Mhl nel 2000 a poco meno di 8Mhl nel 2006 e,

come mostra la figura 2.5, l'andamento delle esportazioni cresce a tassi crescenti per tutto il periodo di osservazione. Negli anni Ottanta i vini dell'emisfero sud rappresentavano l'1,7% delle esportazioni mondiali, oggi sono il 23,2%. (fonte: Oiv); l'Oceania, con circa l'11% degli scambi mondiali registra una performance eccezionale riguardo alla sua quota nella viticoltura mondiale.

Il valore degli scambi cresce più che proporzionalmente rispetto ai volumi, quindi, vi è una crescente attenzione verso la qualità del prodotto e in particolare vengono commercializzati vini prevalentemente confezionati. Il moderno fenomeno della valorizzazione qualitativa e territoriale si riscontra in tutto il mondo: nella vecchia Europa, come nelle nuove aree dell'Australia o del Cile. Se è vero che l'analisi quantitativa mette in luce la netta superiorità dell'Italia nel panorama internazionale delle esportazioni, un'analisi basata sul valore evidenzia un quadro diverso anche se i principali trend evidenziati vengono sostanzialmente mantenuti. La figura 2.6 riassume l'andamento delle esportazioni in valore per un periodo compreso tra il 2000 e il 2006 dei principali paesi esportatori di vino.

Fig. 2.6 - Principali Paesi esportatori di vino nel mondo in valore (000 \$)

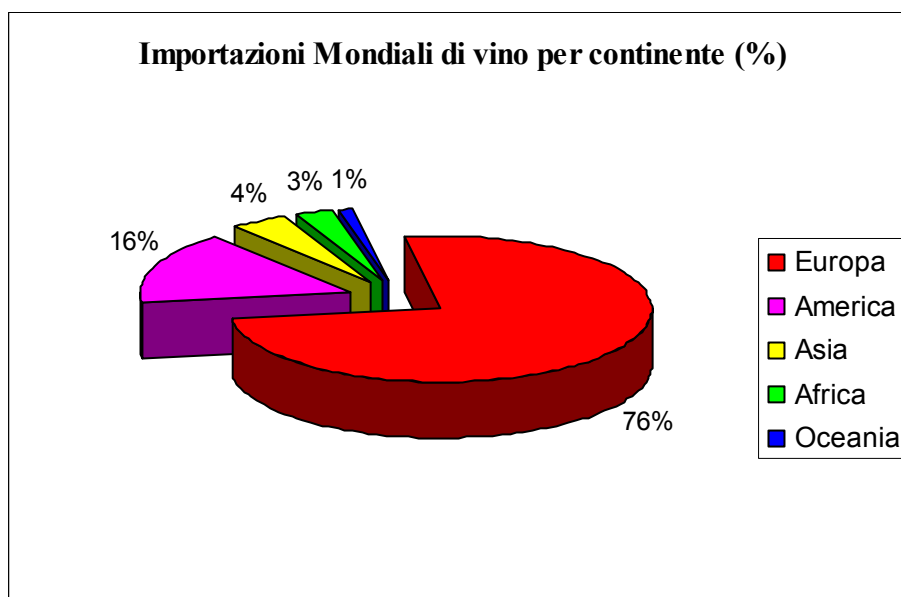


Fonte: Elaborazione Ismea su dati FAO

L'elemento di maggiore differenza fra i due approcci di analisi è rappresentato dalla diversa posizione occupata da Italia e Francia. Infatti, la classifica delle esportazioni mondiali in valore evidenzia come la Francia risulti occupare il primo posto con un valore dell'export superiore a 7 miliardi di dollari, seguita dall'Italia con un valore di poco superiore alla metà di quello francese. Ancora una volta emerge la netta ascesa dell'Australia che ha registrato una crescita del 135% dal 2000 al 2006 e che si distacca dalla Spagna di 2 milioni di dollari. Gli altri Paesi sia europei che mondiali, si distanziano di molto rispetto ai primi quattro.

Anche sotto il profilo dell'importazione si osserva una notevole concentrazione dei flussi. Il vino viene importato da numerosissimi Paesi (almeno 150), ma i dodici principali importatori assorbono circa l'80% delle importazioni totali. Con 78,3 Mhl previsti per il 2006, le importazioni continuano ad aumentare (+ 1Mhl / 2005) conformemente alla tendenza a lungo termine, per un valore che supera i 20 miliardi di dollari. La figura 2.7 offre una rappresentazione della situazione internazionale.

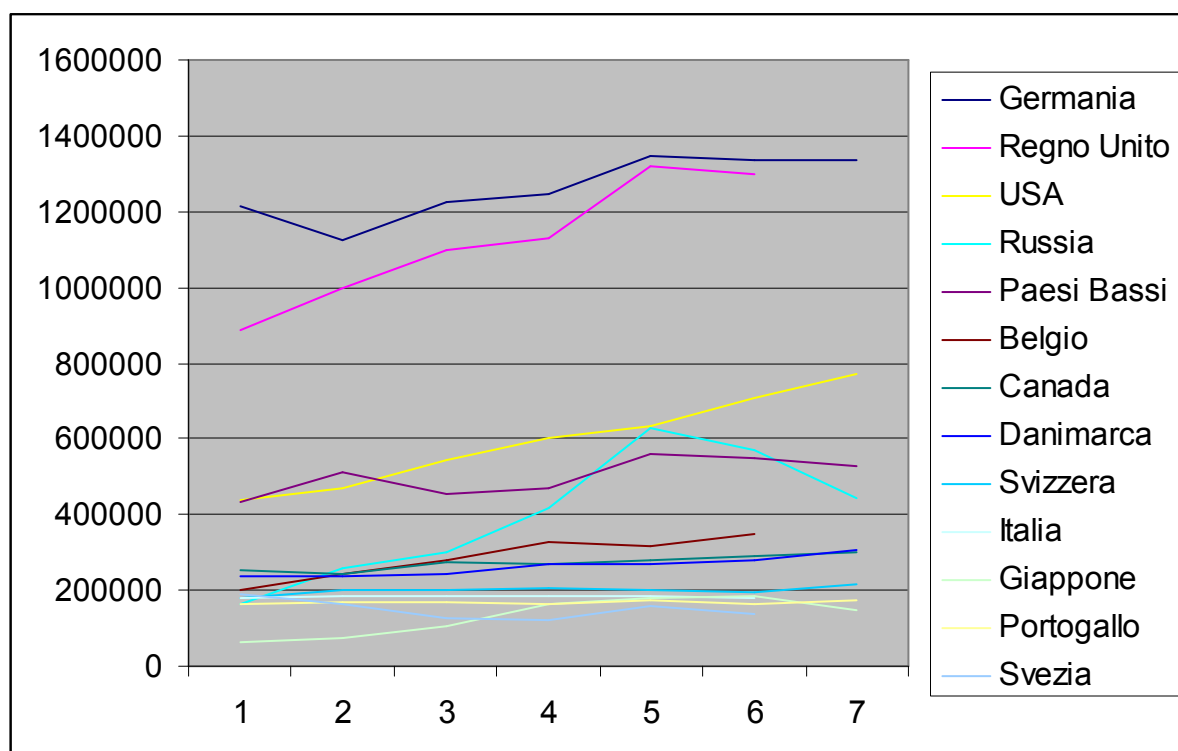
Fig. 2.7 – Importazioni mondiali di vino per continente (%)



Fonte: Organisation Internationale de la Vigne et du Vine (OIV 2006)

Come emerge dalla fig. 2.7 l'Europa si trova in situazione predominante in seno alle importazioni mondiali (76%), anche se la sua quota si va lentamente erodendo. Segue il continente americano con il 16% (che sviluppa la sua parte nelle importazioni: 11,4 % alla fine degli anni 1980). Il terzo continente importatore è l'Asia, certamente ancora modesto con il 4% nel 2006 ma la cui quota è in aumento. Seguono l'Africa e l'Oceania. I principali mercati di importazione sono l'Inghilterra, la Germania e gli Stati Uniti. Anche per le importazioni viene svolta un'analisi in termini di volume e di valore che fa emerge quadri di riferimento comunque differenziati. La figura 2.8 raffigura i principali paesi importatori utilizzando come unità di misura le quantità scambiate.

Fig. 2.8 - Principali Paesi importatori di vino nel mondo in volume (000 It)



Fonte: Elaborazione Ismea su dati FAO

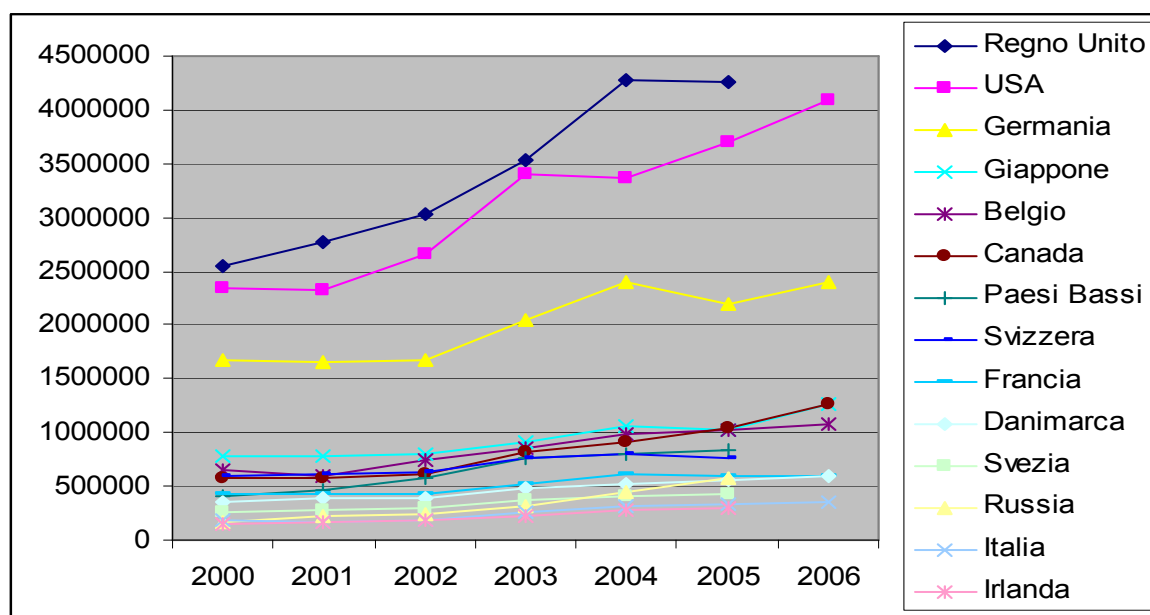
Nel 2006 la Germania (13,3 Mhl) rimane il principale importatore davanti al Regno Unito, mentre gli Stati Uniti si aggirano attorno agli 8 Mhl di vino importati con un incremento rispetto al 2005 del 9,44%. La Russia, invece,



con una diminuzione rispetto all'anno precedente del 22% si attesta sui 4 Mhl. Con 5,3 Mhl la Francia non è ormai che il 5° paese importatore, mentre Canada e Belgio si avvicinano ai 3 Mhl. Presentano variazioni percentuali positive rispetto al 2005 anche la Danimarca (12%), che nel 2006 ha importato vino per una quantità superiore a 2 Mhl, e il Giappone (7,62%) che ha acquistato circa 1,7 Mhl. Nettamente in calo sono le importazioni italiane. Infatti, si registra una diminuzione del 19,6% con una quota pari a quasi 1,5 Mhl. Alla luce di questi dati si può evidenziare come le importazioni mondiali in volume siano aumentate del 5,3% rispetto al 2005.

La classifica si ribalta se si cambia il parametro di valutazione. La figura 2.9 riporta l'andamento delle importazioni per valore nel settore vitivinicolo

Fig. 2.8 Principali Paesi importatori di vino nel mondo in valore (000 \$)



Fonte: Elaborazione Ismea su dati FAO

Infatti, come anticipato e come evidenzia la figura 2.8, se si considerano le importazioni in valore il Regno Unito risulta al primo posto seguito da USA e Germania. Queste ultime hanno fatto registrare nel 2006 una variazione rispettivamente del 10% e dell'8,5% rispetto all'anno precedente.

I primi tre Paesi rappresentano il 48% circa delle importazioni mondiali in valore. Anche se in posizione non privilegiata, acquistano sempre più

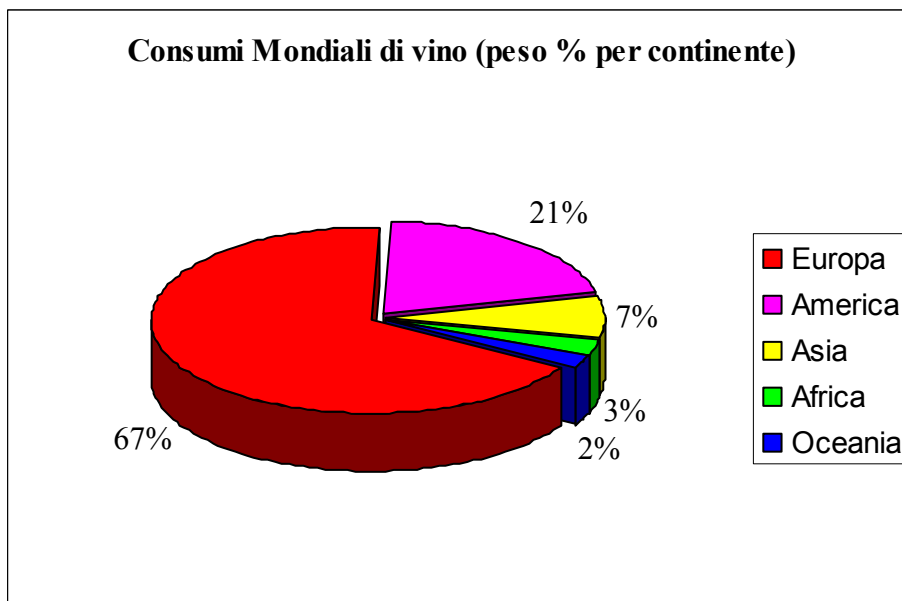
importanza le importazioni di mercati come il Canada che ha raddoppiato il proprio valore dal 2000 al 2006 con una crescita percentuale di quasi il 22% rispetto al 2005, del Giappone che nel 2006 ha importato vino per un valore superiore al miliardo di dollari, ma anche di mercati come Belgio e Danimarca che fanno registrare rispettivamente una crescita dei loro acquisti del 6% e dell'8% per un valore di un miliardo di dollari e di 600 milioni di dollari.

Questi dati aiutano a quantificare i potenziali mercati di riferimento quindi sono essenziali nella definizione delle strategie competitive. È necessario, quindi, monitorare il cosiddetto nuovo mondo del vino perché da questo derivano sicuramente una serie di minacce, dal momento che si inasprisce l'arena competitiva ma si originano anche una serie di opportunità poiché il nuovo modo di fare business ha aperto nuovi scenari, nuovi modi di consumare quindi nuovi mercati.

#### *L'andamento del consumo*

Molti sono i cambiamenti intervenuti nel modo di consumare il vino. La diffusione di enoteche, e wine-bar hanno inciso profondamente sulle percezioni associate al consumo del vino. Ecco dunque il proliferare delle guide e dei corsi da sommelier che spingono verso un consumo di sempre maggiore qualità. Tuttavia, anche rispetto ai trend delle quantità consumate e del modo di consumare questa speciale bevanda esistono sostanziali differenze tra alcuni paesi come Italia e Francia e il resto del mondo. Di seguito viene proposta un'analisi analitica dei trend di consumo dei principali paesi mondiali che incidono sul settore oggetto di indagine e la figura 2.9 rappresenta una sintesi dell'attuale situazione dei consumi mondiali e di come questi vengono ripartiti tra i diversi paesi.

Fig. 2.9 - Consumi Mondiali di vino (%)



Fonte: Organisation International de la Vigne et du Vine (OIV)

Come si evince dalla figura 2.9 anche il consumo, come la produzione, ha avuto un forte sviluppo al di fuori della Unione Europea, nei cosiddetti Paesi del “Nuovo Mondo”. Infatti, malgrado la crescita del consumo in nuovi Paesi, la parte dell’Europa, con il 67% nel 2006, si va erodendo lentamente a causa della tendenza in questi ultimi anni alla crescita del consumo dei Paesi nord-europei. La riduzione del consumo è imputabile al mutare degli stili di vita e ad uno spostamento verso l’utilizzo di prodotti di maggiore qualità; infatti, il vino ha cambiato la sua immagine, o meglio, sono cambiate la sua percezione e i valori che il consumatore gli attribuiva. Seguono poi il continente americano con il 21% e l’Asia, che con oltre il 7% vede crescere la sua quota di domanda mondiale (2% alla fine degli anni ‘80). L’Africa e l’Oceania continuano a non avere un gran peso nella domanda mondiale. Secondo le stime dell’OIV (Organisation International de la Vigne et du Vin) nonostante la moderata riduzione dei consumi di vino registrata all’interno dei Paesi dell’UE compensata da un lieve andamento positivo dei Paesi di più recente tradizione viticola (USA, Australia e Nuova Zelanda), i consumi mondiali di vino risultano sostanzialmente stabili essendosi collocati a circa 240 milioni di ettolitri a fronte dei 240,8 milioni di ettolitri nel 2005. Più nel

dettaglio, partendo dall'emisfero sud vi è l'Australia che, dopo una stasi dei consumi, ha iniziato a ricrescere e si attesta nel 2006 sui 25 litri pro capite, il Sud Africa che segna una sostanziale stabilità attorno agli 8 litri pro capite, e la Nuova Zelanda, dove invece il consumo di vino ha avuto una fortissima impennata passando da 10 litri pro capite del 2000 ai 21 litri pro capite del 2006. Si tratta certo di "piccoli" mercati in termini di popolazione residente, ma sono significativi perché queste nazioni esercitano delle egemonie culturali piuttosto forti nella loro area di influenza. In negativo c'è da notare che sono tutti e tre Paesi produttori e che il consumo è spesso autarchico: cioè poco permeabile dalle produzioni che arrivano dall'estero. Passando all'area delle Americhe, notiamo che l'Argentina è l'unica in controtendenza: sta precipitando dai 40 litri pro capite del 1997 a meno di 34 litri nel 2007. In ripresa è il consumo cileno, che viaggia attorno ai 16 litri pro capite e sta recuperando i livelli boom del pre-Torri Gemelle (attorno ai 20 litri). È quasi stabile, ma con una tendenza all'aumento, il consumo statunitense, che rimane attorno agli 8 litri pro-capite, ma vi sono due aree di espansione in forte ascesa: il Canada, che si è portato ormai oltre i 12 litri e il Brasile, che sta arrivando a 6 litri. In entrambi questi due enormi Paesi i tassi di crescita di consumo sono di circa il 2% all'anno, con ottime prospettive per l'export, anche se tendono a essere serviti dai produttori americani. Ma le vere e proprie "locomotive" del consumo oggi sono tutte a Est. La Russia è la nazione che nel periodo 2000-2006 ha segnato il più forte incremento mondiale di crescita, con un +20%, e ormai è vicino ai 20 milioni di ettolitri, ma anche le altre nazioni dell'Est Europa stanno mettendo a segno notevoli performance. L'Ucraina ha tassi d'incremento di consumo di circa il 12% in cinque anni, la Romania sta poco sotto l'8%, e lo stesso vale per le repubbliche baltiche. C'è poi la frontiera estremo-orientale. E' vero che il mercato cinese in termini di consumo pro-capite è poco sopra i 2 litri, ma è anche vero che ha un tasso di crescita del 7%, preparandosi ad assorbire (ma anche a produrre) un "oceano di vino". Egualmente in crescita sono i mercati di Filippine e Thailandia, dove incide in misura non trascurabile il turismo. In ripresa il consumo in Giappone, anche se la quota pro-capite

rimane attorno ai 3 litri. Anche nella vecchia Europa si sta ridisegnando drasticamente la mappa del consumo: se Italia, Francia, Spagna e Portogallo accusano flessioni di consumo, l'impennata maggiore si è avuta in Irlanda (tasso di crescita nel quinquennio attorno al 10%). Nei Paesi del grande Nord, con Finlandia e Norvegia a fare da traino, buone performance di Svezia, Olanda e Belgio (con tassi di crescita attorno al 5% nel quinquennio). La Francia rimane il primo mercato interno nel 2006 con 32,8 Mhl, mentre gli USA si avvicinano al livello del mercato interno italiano (25,9 contro 27,3Mhl). La Germania mantiene il suo mercato interno appena sotto il livello dei 20 Mhl. Spagna e Cina (comprese Macao e Hong-Kong) vedono la loro domanda interna avvicinarsi (attorno a 13,5 Mhl). Il mercato del Regno Unito, primo Paese «non» produttore di questa classifica, in settima posizione, registrerebbe una leggera battuta d'arresto all'incremento del suo consumo interno avviatosi oltre 15 anni fa. Infine, il livello della domanda in Russia sembra attestarsi ormai a 11 milioni di ettolitri.

Dunque, mentre tra i Paesi europei vi è una diminuzione strutturale e di lungo periodo degli ettolitri di vino consumati nei tradizionali mercati di riferimento (-5,5% in Francia e -10,4% per l'Italia), dove i cambiamenti nei modelli di consumo hanno visto un progressivo allontanamento dall'uso quotidiano per uno invece di natura più occasionale, i consumi nei Paesi non tradizionalmente produttori sono in forte crescita in quanto, non condizionati da un forte legame con la tradizione, non vi è una preclusione verso il consumo di prodotti di Paesi extra-UE. Infatti, è nei mercati in crescita che si gioca la sfida tra i vini dei produttori del Nuovo Mondo ed i vini dei Paesi tradizionalmente produttori. In questa sfida la componente prezzo è solo uno dei fattori competitivi, si punta invece su elementi di prodotto come la qualità, la riconoscibilità, la marca e sui fattori legati alla distribuzione e alla comunicazione.

### **2.3 Il settore vitivinicolo italiano e il ruolo della certificazione di qualità**

Il settore vitivinicolo costituisce una delle realtà più rilevanti dell'agro-industria italiana. Negli ultimi anni questo settore si è profondamente trasformato per rispondere con successo a sfide difficili, cercando nella qualità e nell'innovazione le chiavi del successo. Il sistema produttivo italiano è molto frazionato con un'età media piuttosto bassa fortemente ancorato alle forme societarie più semplici e contraddistinto da un notevole grado di internazionalizzazione. Il settore si presenta particolarmente dinamico. Il numero delle imprese si riduce in tutto il Paese e una parte sempre maggiore si orienta verso modelli giuridici più complessi, si fa più frequente la scelta di esternalizzare alcune fasi del processo produttivo. Questi cambiamenti sono stati resi necessari dalle profonde evoluzioni in atto nel settore. Infatti, come analizzato nel paragrafo precedente, l'aumento della competizione internazionale e il diverso modo di percepire il consumo di vino associato, quindi, ad un diverso modo di consumarlo, hanno spinto le imprese a ripensare la struttura e i processi produttivi, orientandosi verso produzioni di maggiore qualità. In questo quadro di riferimento un ruolo cruciale è giocato dalle certificazioni di qualità che garantiscono la provenienza delle uve e dei processi produttivi. Il consumatore sembra apprezzare i vini certificati dal momento che la certificazione riduce il grado di incertezza legato ad un acquisto tanto complesso come quello della scelta della giusta bottiglia di vino. Analizzando la distribuzione geografica delle imprese italiane vi evince come questa sia abbastanza disomogenea, con una netta prevalenza nel Sud Italia. La tabella 2.2 sintetizza la distribuzione delle aziende vinicole italiane per regione analizzando, inoltre, la variazione percentuale intervenuta tra il 2000 e il 2005.

Tab. 2.2 - Imprese e unità locali per regione del settore vitivinicolo

Regioni	Numero			Var. 2005-2000 (%)		
	Imprese registrate	Imprese attive	Unità locali	Imprese registrate	Imprese attive	Unità locali
Piemonte	151 54	15 045	15 854	- 11,5	- 11,6	- 9,1
Valle d'Aosta	303	30 1	31 5	- 24,3	- 24,8	- 23
Lombardia	514 9	49 57	53 27	- -4	- 4,7	- 2,2
Trentino Alto Adige	831 9	83 07	84 37	- 20,9	- 20,9	- 20,4
Veneto	145 44	14 448	14 965	- 18,5	- 18,6	- 16,9
Friuli Venezia Giulia	254 2	24 93	26 31	- 0	- 0,3	- 2
Liguria	127 1	12 33	12 99	- 16,9	- 17,2	- 14,8
Emilia Romagna	136 78	13 593	13 923	- 15,4	- 15,5	- 14,6
Toscana	903 6	89 43	97 23	- -7,9	- 8,2	- -5
Umbria	113 3	11 20	12 02	- 16,2	- 16,5	- 13,5
Marche	174 8	17 14	18 07	- -3,2	- 3,6	- 1,4
Lazio	800 0	78 92	80 17	- 31,6	- 31,6	- 31
Abruzzo	131 51	13 119	13 210	- 10,1	- 10	- 9,8
Molise	466	46 3	47 8	- 6,6	- 6,7	- 7, 4
Campania	118 21	11 677	11 888	- -4,8	- -5	- 4,2
Puglia	353 53	35 096	35 377	- -11	- 11,2	- 10,9
Basilicata	231 3	22 93	23 49	- 7,8	- 7,9	- 8, 8
Calabria	290 9	28 70	29 75	- 19,4	- 19, 4	- 20, 3
Sicilia	301 32	29 910	30 247	- -7,4	- 7,6	- -7
Sardegna	335 2	33 17	33 99	- 12,3	- 12, 2	- 12, 9
<b>Italia</b>	<b>180 374</b>	<b>17 8791</b>	<b>18 3423</b>	<b>- 11,4</b>	<b>- 11,5</b>	<b>- 10,4</b>
Nord Ovest	218 77	21 536	22 795	- 10,4	- 10,7	- 8,1
Nord Est	390 83	38 841	39 956	- -17	- 17,1	- 15,9
Centro	199 17	19 669	20 749	- 19,2	- 19,4	- 17,3
Mezzogiorno	994 97	98 745	99 923	- -7,3	- 7,4	- 6,9

Fonte: elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Infocamere

Tra le regioni a maggiore vocazione vitivinicola si segnalano nell'ordine la Puglia e la Sicilia, con oltre 30 mila imprese vitivinicole attive. A seguire Piemonte, Emilia Romagna, Veneto e Abruzzo che presentano valori compresi tra 13 mila e 15 mila imprese. Confrontando la situazione nell'arco del periodo 2000-2005 si evidenzia una tendenza diffusa al ridimensionamento del numero delle imprese (-11,4% a livello nazionale), frutto di un processo di ristrutturazione imposto dalle condizioni di mercato interne ed internazionali. Questa attitudine si rispecchia soprattutto nel Lazio (-31,6%), e con una percentuale superiore al 20% nella Valle d'Aosta (-24,3%), nel Trentino Alto Adige (-20,9%). Le variazioni in ribasso più significative si riscontrano nel Nord-Est e nel Centro.

In controtendenza rispetto al dato nazionale appaiono le situazioni del Friuli (dove il numero di imprese è rimasto stabile) e di alcune regioni meridionali, dove si registrano aumenti anche significativi come in Calabria (19,4%), in Sardegna (12,3%) e in Basilicata (7,8%).

La tabella 2.3 sintetizza i dati circa la forma giuridica delle imprese del settore vitivinicolo italiano.



Tab. 2.3 - Imprese attive del settore vinicolo per regione e natura giuridica (Anni 2000-2005)

Regioni	Numero					Var. 2005-2000 (%)				
	Società capitali	Società persone	Ditte individ.	Altre forme	Totali imprese	Società capitali	Società persone	Ditte individ.	Altre forme	Totale imprese
Piemonte	228	763	13954	100	15045	3,3	12,4	-13,2	16,3	-11,6
Valle d'Aosta	1	15	279	6	301	0	25	26,8	-14,3	-24,8
Lombardia	283	508	4128	38	4957	3,0	3,5	-7,3	-2,6	-4,7
Trentino Alto Adige	88	159	8017	43	8307	6,0	-0,6	-21,8	4,9	-20,9
Veneto	326	1205	12853	64	14448	6,2	-6,1	-20,7	1,6	-18,6
Friuli Venezia Giulia	84	317	2078	14	2493	6,4	31,5	4,9	40	0,3
Liguria	27	82	1117	7	1233	8,0	24,2	20,6	133,3	-17,2
Emilia Romagna	182	1351	12003	57	13593	4,5	0,1	-17,5	-5	-15,5
Toscana	384	837	7682	40	8943	8,2	21,3	12,7	2,6	-8,2
Umbria	44	91	971	14	1120	4,6	65,5	21,7	-17,6	-16,5
Marche	45	178	1470	21	1714	5,2	17,1	6,4	-19,2	-3,6
Lazio	150	156	7550	36	7892	4,5	-14,3	32,7	12,5	-31,6
Abruzzo	72	109	12886	52	13119	8,0	31,3	10,6	4	-10
Molise	6	7	443	7	463	1,00	16,7	6	0	6,7
Campania	192	183	11271	31	11677	9,7	33,6	6,4	19,2	-5
Puglia	226	359	34382	129	35096	5,0	44,8	11,9	19,4	-11,2
Basilicata	21	28	2231	13	2293	1,33	21,7	7,1	30	7,9
Calabria	36	60	2751	23	2870	1,00	25	18,6	27,8	19,4
Sicilia	201	275	29263	17	29910	1,01	57,1	8,4	24,8	-7,6
Sardegna	50	83	3141	43	3317	8,5	43,1	11	0	12,2
<b>Italia</b>	<b>2646</b>	<b>6766</b>	<b>168470</b>	<b>909</b>	<b>178791</b>	<b>0,9</b>	<b>10,2</b>	<b>12,9</b>	<b>10,6</b>	<b>-11,5</b>
Nord Ovest	539	1368	19478	15	21536	3,7	9,6	12,7	11,9	-10,7
Nord Est	680	3032	34951	17	38841	5,9	-0,1	-19,1	2,3	-17,1
Centro	623	1262	17673	11	19669	6,7	17	22,6	-2,6	-19,4
Mezzogiorno	804	1104	96368	46	98745	8,1	41,9	8,3	17,5	-7,4

Fonte: elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Infocamere

Come evidenziato dalla tabella 2.3 quasi il 95% delle imprese attive è organizzato in forma di ditta individuale, mentre le società di capitale e quelle di persone rappresentano rispettivamente il 3,7% e l'1,5% del totale. La restante percentuale è rappresentata da imprese organizzate in cooperative e in consorzi che rivestono un ruolo di assoluto rilievo in termini di produzione e di vendite. Si tratta di soggetti in rapida trasformazione, sempre più orientati al mercato e proiettati verso l'estero. Guardando ai dati tendenziali, tuttavia, è facile trarne l'indicazione che è in corso un importante processo di ispessimento del tessuto imprenditoriale inteso come transizione verso forme societarie più strutturate. Tra il 2000 e il 2005, il numero delle società di capitali è aumentato del 60%, mentre sia quello delle società di persone che quello delle altre forme giuridiche, diverse dalla ditta individuale, è aumentato del 10%. Segno di una diffusa consapevolezza di evolvere verso assetti societari più adatti all'adozione di soluzioni tecnico-organizzative, finanziarie, legali e fiscali adeguate alle sfide dell'internazionalizzazione.

Un altro importante aspetto è legato alla superficie destinata alla coltivazioni delle viti. La tabella 2.4 sintetizza i dati aggregandoli per aree geografiche.

Tab. 2.4 – Ripartizione geografica della superficie vitata totale e in produzione (in ettari)

Ripartizion e geografica	Superficie totale		Superficie in produzione		Var% 06/05
	2005	2006	2005	2006	
<b>Nord- Ovest</b>	80828	80137	77513	76863	-0,8
<b>Nord-Est</b>	16996 1	17015 3	15668 7	15882 7	1,4
<b>Centro</b>	12244 3	11974 0	11626 5	11345 1	-2,4
<b>Sud-Isole</b>	34563 7	34378 9	33304 2	32986 8	-1
<b>Italia</b>	<b>71886 9</b>	<b>71381 9</b>	<b>68350 7</b>	<b>67900 9</b>	<b>-0,7</b>

Fonte: elaborazioni su dati Istat

L'analisi degli aspetti più prettamente produttivi del settore, come evidenziato nella tabella 2.4, mette in luce una certa tendenza alla riduzione della superficie vitata nazionale destinata alla produzione di uva da vino. Secondo una stima dell'Inventario vitivinicolo, tale superficie è pari a circa 714 mila ettari di cui circa 680 mila ettari in produzione, mostrando una modesta variazione negativa (-0.7%) rispetto all'anno precedente.. Questo calo si è però suddiviso in modo piuttosto dissimile tra le macrozone. Il nord cresce dello 0.6%, il sud va giù dell'-1% mentre il centro perde addirittura il -2.4% in un anno. Si riscontra, dunque, un calo continuo al centro/sud, parzialmente compensato al nord, dove la viticoltura sembra "spostarsi" da ovest a est. Questa tendenza sembra confermare la tendenza emersa in un arco temporale compreso tra il 2000 e il 2005 che ha fatto registrare una riduzione pari a circa il 2%, ovvero una perdita della vigna in produzione di 12 mila ettari.

Anche l'analisi della produzione vinicola italiana mette in luce la stessa tendenza. Infatti, nel 2006 sono stati prodotti circa 50 milioni di ettolitri, il 2% in meno rispetto all'anno precedente. La tabella 2.5 sintetizza i dati sulla produzione regionale in un arco temporale compreso tra il 2000 e il 2006.

Tab. 2.5 – Produzione italiana di vino e mosto (000 hl)

<b>Regioni</b>	<b>2 000</b>	<b>2 001</b>	<b>2 002</b>	<b>2 003</b>	<b>2 004</b>	<b>2 005</b>	<b>2 006</b>
Piemonte	2 938	3 324	2 329	2 282	3 263	3 054	3 229
Valle d'Aosta	2 7	1 8	1 6	1 8	2 2	2 0	2 0
Lombardi a	1 360	1 286	1 123	8 56	1 168	1 100	1 081
Trentino Alto Adige	1 177	1 230	1 063	1 076	1 269	1 057	1 159
Veneto	8 825	8 668	6 847	7 369	8 843	7 093	7 208
Friuli Venezia Giulia	1 152	1 111	1 006	1 113	1 344	1 159	1 014
Liguria	1 69	1 04	9 3	1 06	9 1	8 4	7 7
Emilia Romagna	6 915	7 116	5 682	5 305	7 155	6 608	6 768
Toscana	2 540	2 220	2 319	2 274	3 166	2 780	2 978
Umbria	9 66	8 79	7 76	8 12	1 078	9 98	1 103
Marche	1 609	1 683	1 258	9 40	1 248	1 206	1 090
Lazio	3 733	3 008	2 859	2 441	2 492	2 362	2 316
Abruzzo	3 689	3 441	3 808	3 319	3 585	3 469	3 233
Molise	3 10	3 42	3 07	2 74	3 28	3 90	3 76
Campani a	2 013	1 717	1 761	1 655	1 878	1 826	2 020
Puglia	7 782	6 877	5 580	6 089	7 610	8 348	7 397
Basilicata	4 73	3 91	3 09	2 84	2 01	2 67	2 46
Calabria	6 13	8 84	5 31	4 76	4 85	5 39	4 84
Sicilia	7 106	7 149	6 209	6 553	6 964	7 283	6 974
Sardegna a	6 93	8 45	7 29	8 56	9 43	9 24	8 59
<b>Italia</b>	<b>5 4088</b>	<b>5 2293</b>	<b>4 4604</b>	<b>4 4096</b>	<b>5 3135</b>	<b>5 0566</b>	<b>4 9631</b>
<b>Nord- Centro</b>	<b>3 1409</b>	<b>3 0647</b>	<b>2 5370</b>	<b>2 4592</b>	<b>3 1140</b>	<b>2 7520</b>	<b>2 8043</b>

<b>Mezzogiorno</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>2678</b>	<b>1646</b>	<b>9234</b>	<b>9505</b>	<b>1995</b>	<b>3046</b>	<b>1588</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat e altre fonti

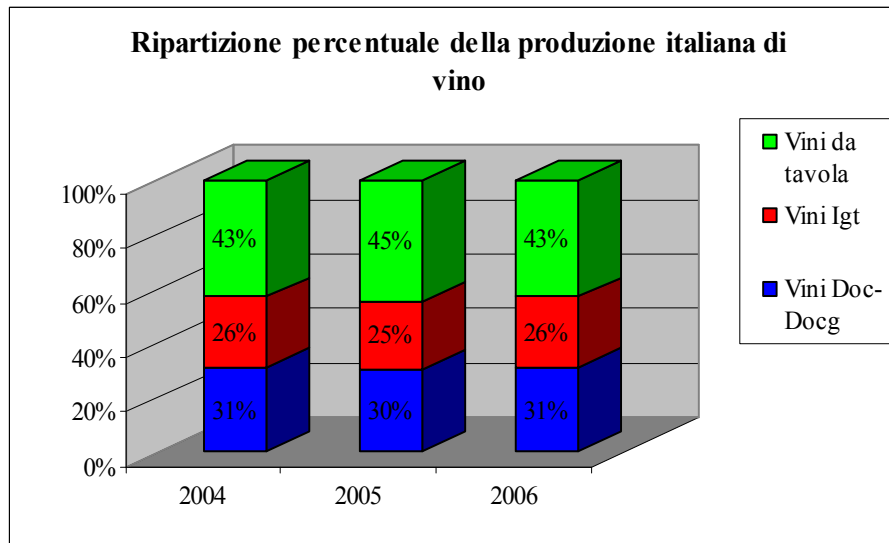
Come si evince dalla tabella 2.5, la produzione si concentra soprattutto in quattro regioni: Puglia, Sicilia, Veneto ed Emilia Romagna. La Puglia è la principale regione produttrice con 7,4 milioni di ettolitri ma, allo stesso tempo, è quella che ha accusato la flessione più significativa: -11% su base annua, seguita dal Veneto con 7,2 milioni di ettolitri, dalla Sicilia che registra una produzione di 6,9 milioni di ettolitri e dall'Emilia Romagna con 6,7 milioni di ettolitri. Anche per la Sicilia vi è una lieve riduzione (-4%) mentre la produzione di Veneto ed Emilia Romagna è cresciuta del 2%. Ottimi risultati sono stati ottenuti anche in Piemonte, Toscana e Campania che hanno fatto registrare rispettivamente un più 6%, 7% e 11%. L'Umbria ha superato per la seconda volta negli ultimi dieci anni la soglia del milione di ettolitri, con una progressione dell'11% su base annua, mentre le altre regioni centrali, Lazio, Marche e Abruzzo, hanno visto sensibilmente condizionata la propria produzione a causa del maltempo. Nel Nord, invece, si è registrata una situazione opposta per Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia. Alla buona performance del primo (+10%), si è contrapposta la riduzione dei volumi del secondo (-13%). Nel 2006, la produzione vinicola italiana nel complesso ha presentato una variazione negativa dell'-1,85% rispetto all'anno precedente, tenendo presente che il 2005 ha visto sommate alla produzione annuale le scorte lasciate in eredità dall'abbondante campagna 2004. Considerando la produzione per macrozona si nota una crescita al Centro-Nord dell'1,9% e un calo del 6,33% nel Mezzogiorno. Rispetto al 2000 si è registrata una notevole diminuzione a livello nazionale pari all'8,2%.

#### *La produzione di vini di qualità*

Se osserviamo più da vicino la produzione dei vini italiani suddividendo la produzione 2006 secondo la piramide della "qualità" (Fig. 2.10), si evince che una quota preponderante di produzione sia assorbita dai vini da tavola che rappresentano circa il 43% del totale, mentre Igt (indicazione geografica

tipica) e Doc (Denominazione di origine controllata) Docg (Denominazione di origine controllata e garantita) insieme arrivano al 57% del totale complessivo.

Fig. 2.10 - Ripartizione percentuale della produzione italiana di vino



Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Il patrimonio nazionale di qualità vitivinicola può contare oggi su 470 denominazioni registrate, di cui 316 Doc, che rappresenta il 67% circa del totale delle denominazioni e 35 Docg, ossia l'8% sul totale delle denominazioni di qualità, a cui si aggiungono 119 Igt (il 25%). Permane la netta prevalenza del Nord Italia con 196 vini a denominazione pari a quasi il 42% del totale, seguite da quelle del Centro e del Sud rispettivamente 116 e 108 e, infine, delle Isole (circa 65). Più in dettaglio, il Piemonte detiene il maggior numero di denominazioni con un totale di 55 (45 Doc e 10 Docg), seguito dalla Toscana (36 Doc, 6 Docg e 6 Igt), e dal Veneto, (25 Doc e 3 Docg e 10 Igt). Uno scenario particolare è, invece, presente al Sud, infatti, nonostante un'importante presenza numerica di vini a denominazione (5 Docg, 102 Doc e 53 Igt) i livelli di produzione di tali vini sono molto al di sotto di quelli potenzialmente realizzabili. Questo fenomeno può essere collegato alle ridotte dimensioni economiche delle imprese vitivinicole meridionali che non reputano conveniente sopportare i costi di certificazione del prodotto. La tabella 2.6 presenta un dettaglio dei vini a denominazione prodotti in Italia su base regionale.

Fig. 2.6 - Produzione italiana di vini Doc-Docg (000 hl)

Regioni	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Var % 06/05
Piemonte	1871	1800	1878	1878	1935	2726	2544	2710	6,53
Valle d'Aosta	8	7	8	7	8	10	11	12	9,09
Lombardia	772	756	797	316	456	644	628	640	1,91
Trentino Alto Adige	865	913	937	878	861	969	822	845	2,80
Veneto	1981	2069	2179	2300	2405	2453	2175	2281	4,87
Friuli Venezia Giulia	721	758	750	611	695	838	712	655	-8,01
Liguria	27	27	27	31	27	34	31	36	16,13
Emilia Romagna	995	1211	1037	1435	1544	1938	1513	1501	-0,79
Toscana	1322	1317	1344	1103	1267	1762	1570	1710	8,92
Umbria	220	200	199	236	263	377	332	355	6,93
Marche	343	394	384	362	275	530	422	380	-9,95
Lazio	654	613	625	1447	1316	1080	1078	1054	-2,23
Abruzzo	687	795	850	1049	1159	1183	1147	1096	-4,45
Molise	41	39	43	225	192	230	230	221	-3,91
Campania	75	149	179	173	195	223	215	252	17,21
Puglia	260	346	308	913	1108	882	946	862	-8,88
Basilicata	18	15	14	96	94	27	31	29	-6,45
Calabria	50	38	55	50	42	53	63	53	15,87
Sicilia	179	143	163	333	366	343	291	250	14,09
Sardegna	212	209	198	207	236	261	258	237	-8,14
<b>Italia</b>	<b>11301</b>	<b>11799</b>	<b>11561</b>	<b>13365</b>	<b>14444</b>	<b>16563</b>	<b>15020</b>	<b>15279</b>	<b>1,72</b>
<b>Centro-Nord</b>	<b>9779</b>	<b>10065</b>	<b>9760</b>	<b>10319</b>	<b>11052</b>	<b>13361</b>	<b>11838</b>	<b>12279</b>	<b>3,73</b>
<b>Mezzogiorno</b>	<b>1522</b>	<b>1734</b>	<b>1801</b>	<b>3046</b>	<b>3392</b>	<b>3202</b>	<b>3181</b>	<b>3000</b>	<b>-5,69</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Come si evince dall'analisi della tabella 2.6 la produzione di vini Doc-Docg segue un trend positivo nel corso degli anni oggetto di analisi evidenziando l'orientamento alla qualità cui sono indirizzate le imprese.



Rispetto al 2005, infatti, vi è una variazione positiva dell'1,72%, nonostante l'influenza del Mezzogiorno che ha pesato per il -5,7% mentre il Centro-Nord ha contribuito con il 3,7%. Prendendo in esame il 1999 si rileva un crescita della produzione nazionale di tale tipologia di vini del 35% . La principale regione produttrice di vini di tale categoria è il Piemonte con 2,7 milioni di ettolitri (7%), seguito dal Veneto con 2,3 milioni di ettolitri (5%) e dalla Toscana con 1,7 milioni (9%). Le prime quattro regioni rappresentano unitamente il 53% della produzione italiana di vini Doc-Docg. La Valle d'Aosta con 12 mila ettolitri, la Basilicata con 29 mila ettolitri, la Liguria e la Calabria rispettivamente con 36 e 53 mila ettolitri sono le regioni con più bassa produzione di vini Doc-Docg. La tabella 2.7 riassume, invece, la produzione di vini Igt.

Fig. 2.7 - Produzione italiana di vini IGT (000 hl)

Regioni	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	var % 06/05
Piemonte	0	0	0	0	0	0	0	
Valle d'Aosta	0	0	0	0	0	0	0	
Lombardia	184	189	153	127	178	166	181	,0
Trentino Alto Adige	147	156	131	189	260	202	178	11,8
Veneto	4787	4724	3754	4168	5190	4206	4268	,4
Friuli Venezia Giulia	253	259	256	231	278	246	199	19,1
Liguria	2	3	3	3	4	4	7	
Emilia Romagna	2448	2395	2119	1919	2718	2522	2617	,7
Toscana	589	541	580	477	802	720	787	,3
Umbria	308	286	262	264	373	358	408	3,9
Marche	627	646	484	317	371	568	515	9,3
Lazio	704	299	272	282	302	278	320	5,1
Abruzzo	138	133	174	155	183	181	167	7,7
Molise	15	0	0	0	0	0	0	
Campania	124	127	212	200	249	219	279	7,4
Puglia	600	874	924	1059	1296	1478	1143	22,6
Basilicata	34	39	37	35	24	29	25	13,7
Calabria	140	18	12	11	13	26	13	5
Sicilia	1860	1763	1525	1464	1404	1461	1452	0,6
Sardegna	131	165	136	175	193	192	176	8,3
<b>Italia</b>	<b>13091</b>	<b>12617</b>	<b>11034</b>	<b>11076</b>	<b>13838</b>	<b>12856</b>	<b>12735</b>	<b>0,9</b>
<b>Nord- Centro</b>	<b>10049</b>	<b>9498</b>	<b>8015</b>	<b>7977</b>	<b>10476</b>	<b>9271</b>	<b>9481</b>	<b>,2</b>
<b>Mezzogi- orno</b>	<b>3042</b>	<b>3119</b>	<b>3019</b>	<b>3099</b>	<b>3362</b>	<b>3586</b>	<b>3254</b>	<b>9,2</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

I vini Igt hanno raggiunto un posto rilevante nell'offerta italiana di vino, simile quantitativamente a quello dei vini a denominazione, ed hanno contribuito molto ad ampliare la quota del vino italiano di qualità. La

produzione di vini Igt nazionale nel 2006 si attesta sui 12,7 milioni di ettoltri a fronte dei 13,3 milioni di ettoltri dei vini Doc-Docg. Essa, si è mantenuta pressoché stabile negli anni infatti, rispetto al 2005, si è riscontrata una variazione poco significativa (-0,94%) e, negli ultimi cinque anni una variazione media dello 0,18%. Per il Centro-Nord, nel 2006 si è avuta una crescita del 2% rispetto allo scorso anno e, una diminuzione del 5,65% rispetto al 2000. Al contrario, il Mezzogiorno ha registrato un calo del -9,26% nella produzione del 2006 ed una crescita del 7% rispetto alla campagna 1999/2000.

Considerando il segmento delle Igt, la leadership è del Veneto con 4,3 milioni di ettoltri, ovvero il 33,5% della quantità prodotta in Italia relativamente a tale categoria; seguono poi, Emilia Romagna e Sicilia rispettivamente con 2,6 e 1,4 milioni di ettoltri, la Puglia con 1,1 milioni di ettoltri e la Toscana con 787 mila ettoltri. Queste cinque regioni, che occupano anche le prime posizioni nella produzione nazionale, realizzano l'80,6% della produzione italiana di vini Igt. All'opposto, la Liguria con 7 mila ettoltri, la Calabria 13 mila ettoltri e la Basilicata con 25 mila ettoltri, sono le regioni che producono la minore quantità di tali vini.

Piemonte, Valle d'Aosta e Molise sono le regioni che in Italia non offrono contributi alla produzione nazionale in quanto la loro quota è pari zero.

### *I consumi in Italia*

L'Italia occupa da tempo un posto stabile tra i primi Paesi al mondo oltre che in termini di produzione, anche in termini di consumo ed esportazione del vino. Negli ultimi anni si è però entrati in una fase di transizione particolarmente delicata sulla quale incombono nuove importanti sfide ed il mercato enologico sta conoscendo profonde trasformazioni. La prima e più evidente è il sensibile calo dei consumi interni. Limitatamente ai soli consumi domestici, nel 2006 si evidenzia una flessione contenuta dei volumi (-2%), accompagnata però da una crescita degli acquisti (4%), determinata dall'aumento dei prezzi al consumo. Scendendo nel dettaglio, si evidenzia

che in termini quantitativi la riduzione dei consumi è analoga per vini e spumanti, mentre la spesa è aumentata per i vini fermi ed è, invece, scesa del 3% per gli spumanti. Le ragioni sono in parte riscontrabili nelle diverse modalità di consumo. Infatti, sono cambiate le modalità, le frequenze e le occasioni di consumo. Da bevanda di accompagnamento ai pasti quotidiani, il vino viene sempre più inquadrato nell'ambito di occasioni sociali e conviviali. Tanto è vero che in Italia e nei principali Paesi tradizionalmente produttori i consumi di vino sono in continua e progressiva diminuzione in termini quantitativi, ma registrano una significativa riallocazione in termini qualitativi ed economici. L'approccio al vino da parte delle "vecchie" generazioni è, infatti, ancorato al modello di bevanda quotidiana, mentre all'opposto quelle "nuove" si avvicinano al vino da diverse direzioni. Da un'indagine condotta nel 2006 da Nomisma su un campione rappresentativo dei responsabili di acquisto delle famiglie italiane, è emerso come nella scelta di un vino la presenza di un marchio Doc, Docg o Igt o la produzione attraverso l'utilizzo di un vitigno autoctono rappresentino fattori discriminanti ai quali il consumatore italiano attribuisce rilevante importanza. L'importanza attribuita all'origine e alla tradizione locale trova fondamento nella fiducia che il consumatore italiano ripone nei marchi Doc, Docg e Igt come sinonimi di qualità. Il 2006 ha confermato il trend negativo delle vendite di vino sfuso (-13,6%) e, un aumento in percentuale molto ridotto, del vino confezionato (0,37%). La tabella 2.8 riassume l'evoluzione dei consumi in Italia, confrontando le diverse categorie: confezionato, sfuso e spumante, propone un confronto tra quantità consumate in litri e valore.

Tab. 2.8 - Evoluzione dei consumi domestici di vino

Vino	2002		2003		2004		2005		2006	
	00 0 lt	000 €	00 0 lt	000 €	000 lt	000 €	000 lt	000 €	000 lt	000 0 €
<b>Confezionato</b>	<b>68</b> <b>3455</b>	<b>1331</b> <b>876</b>	<b>65</b> <b>9900</b>	<b>134</b> <b>4545</b>	<b>657</b> <b>970</b>	<b>137</b> <b>5457</b>	<b>672688</b>	<b>1408</b> <b>247</b>	<b>6752</b> <b>09</b>	<b>15</b> <b>15068</b>
Doc-Docg	19 7140	6303 43	17 9056	611 131	178 536	646 879	183003	6738 44	1982 05	74 9684
Da tavola	48 6317	7015 36	48 0843	733 416	479 433	728 576	489684	7344 04	4770 03	76 5378
<b>Sfuso</b>	<b>14</b> <b>8576</b>	<b>1796</b> <b>22</b>	<b>14</b> <b>4533</b>	<b>183</b> <b>039</b>	<b>139</b> <b>117</b>	<b>181</b> <b>440</b>	<b>136670</b>	<b>1790</b> <b>51</b>	<b>1180</b> <b>30</b>	<b>15</b> <b>3754</b>
Doc-Docg	22 828	3398 7	26 406	405 42	186 88	290 28	16337	2667 9	1467 6	23 217
Da tavola	12 5748	1456 35	11 8128	142 497	120 427	152 408	120334	1523 72	1033 52	13 0535
<b>Spumante</b>	<b>40</b> <b>032</b>	<b>2160</b> <b>76</b>	<b>41</b> <b>099</b>	<b>230</b> <b>198</b>	<b>437</b> <b>85</b>	<b>244</b> <b>507</b>	<b>43383</b>	<b>2575</b> <b>41</b>	<b>4294</b> <b>0</b>	<b>25</b> <b>0607</b>
<b>Total</b>	<b>87</b> <b>2063</b>	<b>1727</b> <b>573</b>	<b>84</b> <b>5529</b>	<b>175</b> <b>7783</b>	<b>840</b> <b>872</b>	<b>180</b> <b>1404</b>	<b>852741</b>	<b>1844</b> <b>839</b>	<b>8361</b> <b>79</b>	<b>19</b> <b>19429</b>

Fonte: Ismea-AcNielsen

Analizzando i dati per categoria di prodotto si evidenzia la netta preponderanza dei consumi di vini da tavola, compresi i vini Igt, che costituiscono una quota del 69% dei volumi totali, seguiti a molta distanza da quelli Doc-Docg, che rappresentano il 25%, e dagli spumanti. Nel corso degli ultimi tre anni, c'è stata comunque un'erosione della quota dei vini da tavola in favore dei vini a denominazione. Nel 2003, infatti, il peso dei primi era del 71% contro il 23% dei secondi. In termini di valore il gap risulta, invece, molto ristretto: i vini da tavola assorbono il 47% del totale speso dalle famiglie, mentre i vini Doc-Docg il 40%. Il consumo di vino in valore è cresciuto tanto che negli ultimi quattro anni è passato da 1,7 miliardi di euro a poco più di 1,9 miliardi di euro, ossia una variazione dell'11%, e ciò è stato determinato da un tendenziale aumento dei prezzi al consumo. A livello territoriale il Nord-Ovest resta l'area italiana dove si concentra il maggior consumo domestico (il 43,7% sono vini Doc-Docg e il 29,6% Igt), seguita dalle regioni del Centro e dal Sud rispettivamente con il 24,4% e il 14,7% per i vini Doc-Docg e con il 25,6% e il 25,3% per i vini da tavola. Il Nord-Est risulta, invece, la zona con la quota minore di consumi domestici, per la consolidata tradizione di consumare vino fuori casa, e precisamente gli acquisti sono del 17,1% per i vini di qualità e del 19,5% per i vini da tavola.

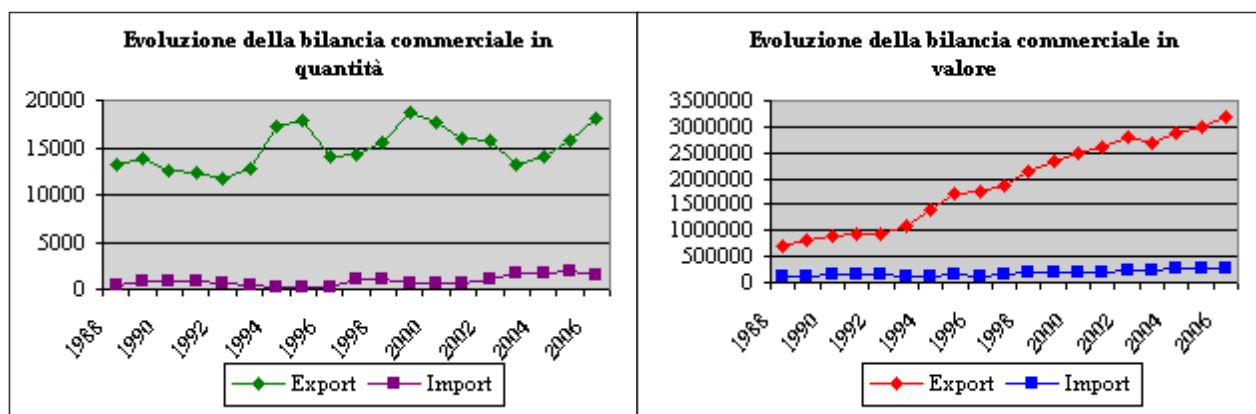
Relativamente ai canali di vendita, in Italia la quota di prodotto commercializzato attraverso il canale *retail* è pari al 60% , mentre il restante 40% è commercializzato attraverso quello *horeca*. Il 2006 conferma la preferenza delle famiglie italiane per la Grande Distribuzione, nell'ambito della quale, il 35% del totale di vino commercializzato passa attraverso i supermercati, il 27% tramite gli ipermercati, mentre i negozi a libero servizio, o superette, hanno un peso inferiore al 4%. Anche i discount mantengono una quota significativa degli acquisti domestici: 10% in volume e 5% in valore. Le enoteche si aggiudicano una fetta di mercato pari al 6%, che sale oltre il 10% se si considera la spesa.

Le insegne della distribuzione moderna hanno aumentato il numero di etichette presenti in assortimento per proporre al consumatore una gamma di prodotti ricca e diversificata. Nel settore vino continuano ad avere poca incidenza le private label, ad eccezione del segmento del brik. Nelle bottiglie, invece, hanno un buon riscontro di mercato i marchi di fantasia, pensati in esclusiva per la distribuzione. In termini di tipologia di confezione, si evidenzia come il 34% dell'assortimento in volume sia appannaggio del vino in brik, peraltro con un numero di referenze che non supera le 10 etichette. Il vetro si aggiudica invece la restante parte e di questa più della metà è rappresentata dalle bottiglie da 0,75 litri. Il 28% del vino venduto in supermercati, ipermercati e negozi a libero servizio sono vini a Doc-Docg. Tale quota arriva al 53% se si aggiungono anche i vini Igt. Da un recente studio presentato a Vinitaly 2007, emerge che si sta sempre più sviluppando l'acquisto diretto in cantina, che rappresenta un immediato mercato di sbocco per le aziende viticole. Inoltre, dall'indagine Ismea-AcNielsen risulta che, nel 2006, il prezzo medio del vino è stato pari a 2,1 euro al litro essenzialmente stabile rispetto all'anno precedente sia nel segmento vini da tavola che in quello delle Doc-Docg. Nel segmento dello sfuso c'è stata una sostanziale stabilità (-0,76%), mentre nei listini dei vini confezionati si è avuta una crescita del 7%.

Il settore vitivinicolo nazionale ha conosciuto dunque profonde trasformazioni nella produzione e nei comportamenti dei consumatori: la

quantità di vino prodotta si è ridotta dell'11,5% ed il consumo interno è diminuito del 10,4%. Nonostante ciò, l'Italia ha mantenuto e consolidato la propria quota di export mondiale (con il 18%) con un valore superiore ai 3 miliardi di euro, un valore secondo solo a quello dei francesi (circa 6,9 miliardi di euro) e, soprattutto, ha visto lievitare il saldo nella sezione attiva della bilancia commerciale del vino, passato da 2,7 a 3,2 miliardi di dollari. Infatti, il 2006 si è chiuso positivamente: l'export ha toccato i 18 milioni di ettolitri con un incremento su base annua del 15% e, in termini monetari la crescita è stata del 7%. A determinare il successo del settore ha concorso soprattutto il segmento del vino sfuso. Nell'ultimo anno in esame le spedizioni all'estero del vino in cisterne sono state pari a 6 milioni e mezzo di ettolitri con un incremento superiore al 40%. La dinamica di lungo periodo mostra una crescita delle esportazioni italiane praticamente in linea con lo sviluppo degli scambi mondiali di vino, ed è confortata dalle ultime rilevazioni tendenziali (5,3% tra il 2005 e il 2006) come evidenziato nella figura 2.11

Fig. 2.11 – Evoluzione della bilancia commerciale in quantità e in valore (anni 1988-2006)



Fonte: elaborazione su dati Istat

Le esportazioni italiane di vino hanno registrato, seguendo il trend degli anni Novanta, una crescita continua in valore nel triennio 2000-02, con una battuta di arresto nel 2003, quando si è verificata una significativa riduzione nei valori (-3,1%). Considerando le esportazioni in quantità, si evidenzia che, già dal 2000, era iniziato un trend negativo, che ha raggiunto il suo massimo

nel 2003, con una caduta dei volumi del 16%. Il prezzo medio dei vini esportati, calcolato come rapporto tra valore dell'export e quantità, è risultato in crescita con un picco nel 2003, ritenuto proprio la causa principale della *performance* negativa. La risalita è arrivata dal 2004 con un recupero del 5,4% in valore raggiungendo i 2,82 miliardi di euro e del 5,5% in volume attestandosi a 1,38 milioni di tonnellate (ben lontano dal livello del 2000 intorno a 1,8 milioni di tonnellate). La tendenza in ripresa è stata confermata nel 2005 con un 10% in volume e 3,1% in valore. L'export è tornato a volare tra il 2006 e il 2007: il 2006 si è chiuso con 11,5% in volume e di 5,8% in valore, mentre i primi sei mesi del 2007 mettono in luce un deciso incremento, che fa salire 14,5% i volumi esportati e a 11,4% i valori rispetto allo stesso periodo 2006. Il valore medio dello sfuso italiano consegnato oltre i confini nazionali è sceso del 13% su base annua. Rispetto al segmento dello sfuso, i vini confezionati (soprattutto i vini a denominazione di origine che, in volume, hanno sfiorato i 4,5 milioni di ettolitri) hanno registrato performance più modeste nonostante una lieve progressione su base annua, che li ha portati a superare la soglia dei nove milioni di ettolitri, anche in virtù del fatto che la leva del prezzo per i vini in bottiglia non può essere utilizzata nella stessa misura con cui viene utilizzata per gli sfusi. La tabella 2.10 riassume le esportazioni italiane di vini e mosti nei principali paesi europei.



Tab. 2.10- Esportazioni italiane di vini e mosti: principali Paesi di destinazione

Paesi	Quantità (hl)		Paesi	Valore (000 euro)	
	2006	Quota 06		2006	Quota 06
Germania	638 3039	3 5,4	Germania	70 3573	2 2,0
Regno Unito	209 8028	1 1,6	Regno Unito	38 7528	1 2,1
Francia	140 3872	7, 8	Danimarc a	89 510	2, 8
Rep.Ceca	549 480	3, 1	Francia	83 804	2, 6
Austria	441 006	2, 4	Paesi Bassi	70 105	2, 2
Paesi Bassi	314 938	1, 7	Austria	66 508	2, 1
<b>Ue-25</b>	<b>134</b> <b>23789</b>	<b>7</b> <b>4,5</b>	<b>Ue-25</b>	<b>16</b> <b>95033</b>	<b>5</b> <b>3,0</b>
Stati Uniti	235 3552	1 3,1	Stati Uniti	77 1292	2 4,1
Svizzera	607 557	3, 4	Svizzera	18 5657	5, 8
Canada	558 836	3, 1	Canada	14 7911	4, 6
Giappone	285 826	1, 6	Giappone	94 658	3, 0
<b>Extra Ue-25</b>	<b>458</b> <b>5093</b>	<b>2</b> <b>5,5</b>	<b>Extra Ue-25</b>	<b>15</b> <b>00240</b>	<b>4</b> <b>7,0</b>
<b>Totale vini e mosti</b>	<b>180</b> <b>08882</b>	<b>1</b> <b>00,0</b>	<b>Totale vini e mosti</b>	<b>31</b> <b>95273</b>	<b>1</b> <b>00,0</b>

Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat

Come mostra la tabella 2.10 i vini italiani sono particolarmente apprezzati dai tradizionali Paesi clienti, Germania e Regno Unito per i Paesi dell'Ue-25 e Stati Uniti per i Paesi extra Ue-25. In particolare, le esportazioni sono destinate per il 53% all'Ue-25 (di cui il 50,6% all'Ue-15), per il 28,7% al Nord America e per il restante 18,3% agli altri Paesi. Il mercato tedesco ha assorbito 6,3 milioni di ettolitri, più della metà dei quali è composta da vini sfusi, per un valore poco superiore ai 700 milioni di euro. La domanda

inglese è stata pari a 2 milioni di ettolitri che, con quella tedesca, rappresentano il 47% del totale esportato. Negli Stati Uniti è continuato il trend positivo del vino “made in Italy” che permette all’Italia di mantenere saldamente la leadership dei Paesi fornitori, nonostante l’incalzante concorrenza australiana. Il mercato statunitense, a differenza di quello tedesco, è decisamente orientato verso i vini italiani confezionati che rappresentano l’83% dei 2,4 milioni di ettolitri complessivamente importati. Tuttavia, per gli Stati Uniti la leggera contrazione della componente “prezzo” (-0,9%) non ha molto condizionato le esportazioni complessive in valore che sono comunque cresciute (4,9%). Per quanto riguarda la Germania, invece, le esportazioni complessive in valore sono state condizionate negativamente (-1,1%) dal calo della componente “prezzo” (-7,5%). Tra i nuovi mercati di sbocco da evidenziare vi è la Russia che nel 2006 ha duplicato la propria domanda di vino italiano portandola sopra i 200 mila ettolitri. Buoni risultati si sono avuti anche in Canada, Giappone e Cina.

Una sintesi delle importazioni è, invece, riportata nella tabella 2.11, che evidenzia sia il valore che il volumi in termini quantitativi.

Tab. 2.11 - Importazioni italiane di vini e mosti (000 hl) e in valore (000 euro)

Vini	2001		2002		2003		2004		2005	
	00 hl	000 €	00 hl	000 €	00 hl	000 €	00 hl	000 €	00 hl	000 €
Total e da tavola	37	5924	42	6979	310	4620	417	1930	525	7743
Total e Vqprd	3	6293	9	6078	7	6439	00	2878	1	5469
Frizz anti	6	608	7	678	2	116	5	850	7	443
Spu manti	9	14111	4	34671	0	32895	3	31790	8	48289
Mosti	42	554	64	667	14	212	61	311	42	545
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat. Per il 2006 elaborazione Uiv su dati Istat

Per quanto riguarda l'importazioni, pur essendo di scarsa entità in termini assoluti, si evidenziano tassi di crescita consistenti sia in valore che in volume fino al 2006, anno in cui si registra una flessione della quantità importata. Nel dettaglio, dal 2001 al 2005 si è avuto un aumento del 121,6% del volume acquistato e una crescita del valore del 54,4%. Infatti, in valore si è passati dai 182 milioni di euro del 2001 ai 281 milioni di euro del 2005 e, in quantità, da 827 mila ettolitri a 1,8 milioni nel 2005. Nel 2006, a fronte di un calo delle importazioni del -20% rispetto all'anno precedente, si registra una minima variazione positiva del 2,1% in valore determinata dai vini di qualità, ma la voce più significativa è lo spumante.

Nell'ambito delle importazioni dai Paesi partner dell'Ue, come evidenziato nella tabella 2.12 il ruolo di principale fornitore è svolto dalla Francia in termini di valore, ma il primo fornitore in volume è la Spagna. Quantitativi ridotti provengono dalla Grecia (2,4%), dalla Germania (1,8%) e dal Portogallo (1,4%).

Tab. 2.12 - Importazioni italiane di vini e mosti: principali Paesi di provenienza

Paesi	Quantità (hl)		Paesi	Valore (000 euro)	
	2006	Quota 06		2006	Quota 06
Spagna	459293	31,2	Francia	192053	66,7
Francia	321531	21,8	Spagna	22664	7,9
Portogallo	20573	1,4	Portogallo	8391	2,9
Germania	27198	1,8	Germania	5080	1,8
Grecia	35381	2,4	Paesi bassi	3791	1,3
Ungheria	10	0,7	Ungheria	1	0,3

	926			003	
<b>Ue-25</b>	<b>89</b>	<b>60,</b>	<b>Ue-25</b>	<b>2</b>	<b>82,</b>
	<b>3612</b>	<b>7</b>		<b>37750</b>	<b>6</b>
Stati Uniti	53	36,	Stati Uniti	4	14,
	2944	2		2037	6
Australia	12	0,8	Cile	1	0,7
	442			955	
Argentina	10	0,7	Australia	1	0,7
	302			903	
Cile	10	0,7	Svizzera	7	0,3
	910			71	
<b>Extra Ue-25</b>	<b>57</b>	<b>39,</b>	<b>Extra Ue-25</b>	<b>5</b>	<b>17,</b>
	<b>9397</b>	<b>3</b>		<b>0108</b>	<b>4</b>
<b>Totale vini e mosti</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>Totale vini e mosti</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>73009</b>	<b>0,0</b>		<b>87858</b>	<b>0,0</b>

*Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat*

L'82,6% degli approvvigionamenti in valore ed il 60,7% in quantità provengono dall'area comunitaria a 25. Gli acquisti si concentrano in Francia, dalla quale proviene il 66,7% del totale, corrispondente a 193 milioni di euro. Le importazioni dei partner dell'Ue pur essendo prevalenti, stanno accusando una riduzione nel peso a vantaggio dei Paesi extra Ue-25 ed in particolare degli Stati Uniti e, in misura meno rilevante, anche di Australia, Argentina e Cile. Infatti, fuori dai confini comunitari, gli Stati Uniti detengono una quota dell'import italiano in volume pari al 36,2% e al 14,6% in valore. Ciascuno degli altri Paesi incide in misura inferiore al punto percentuale, sia in quantità che in valore.

### 2.3.1 Evoluzione del settore e competitività della filiera vino

Il settore vinicolo italiano nel 2006 sembra aver recuperato competitività a livello internazionale, riguadagnando la leadership mondiale dei Paesi fornitori, mentre all'interno i consumi segnano il passo. Il vino continua ad essere una delle punte di diamante dell'intero settore agroalimentare italiano. È, infatti, il terzo settore per fatturato ed il primo considerando l'attivo della bilancia commerciale. Sul piano della produzione si registra una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente ed una lieve diminuzione delle giacenze. Questo ha permesso una ripresa dei listini all'origine che sono tornati ad allinearsi ai livelli del 2005, anche se considerati poco remunerativi dai

produttori. I prezzi bassi, d'altro canto, hanno ridato vigore al vino italiano sui mercati internazionali dove sono stati consegnati oltre 18 milioni di ettolitri, segnando il miglior risultato dall'inizio del nuovo millennio. Dunque, la competizione si è giocata solo sul prezzo e i maggiori benefici sono arrivati per il segmento di fascia bassa, lo sfuso, tradizionalmente un mercato molto sensibile a tale leva e quindi più soggetto ad oscillazioni della domanda. Il confezionato, pur in crescita, ha avuto un tasso di incremento di gran lunga inferiore. La competitività basata solo sul prezzo, quindi, non risulta la strategia vincente da seguire, perché alla lunga non reggerebbe il confronto con realtà produttive come quelle del Nuovo mondo e della stessa Spagna che hanno costi di produzione più bassi. Mantenersi competitivo per il settore vinicolo implica anche una maggiore conoscenza dei mercati e dei segmenti che lo compongono. Si fa sempre più impellente, infatti, l'esigenza di produrre per i diversi canali distributivi, tenendo conto che il peso della distribuzione moderna sta aumentando non solo in Italia ma anche all'estero e che la ristorazione sta comunque formulando una domanda sempre più articolata e nella maggior parte dei casi molto attenta al prezzo. La frammentazione produttiva, che resta comunque una peculiarità italiana, oltre a tutta una serie di problemi sulla mancanza di economie di scala e di non raggiungimento della massa critica, pone anche problemi di immagine e di un'adeguata politica di marca. Lo stesso sistema delle denominazioni di origine, se da una parte difende la tipicità di ogni vino e di ogni luogo, dall'altro può far insorgere confusione nel consumatore che oltre a trovare un elevatissimo numero di denominazioni, troppe volte si deve confrontare anche con un'eccessiva variabilità di prezzo all'interno della stessa denominazione. Da sottolineare, inoltre, che il 70% dell'intera produzione certificata è ottenuta da circa 80 denominazioni, a fronte delle 351 Doc-Docg esistenti. Questo costituisce un forte limite al sistema poiché implica che molti vini con denominazione sono caratterizzati da quantità di produzione piuttosto modeste per le quali diventa più complessa la competizione in mercati sempre più globalizzati. L'adeguata comunicazione delle produzioni tipiche e del loro imprescindibile legame con il territorio, una maggior

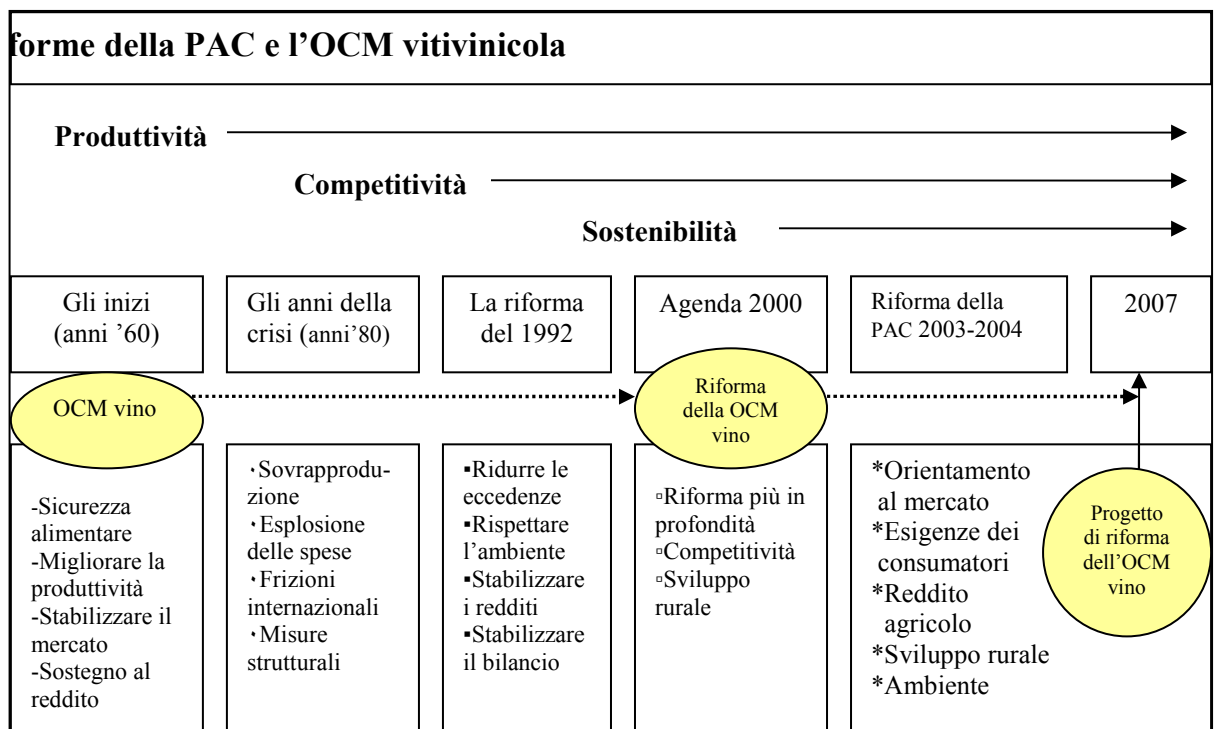
capacità organizzativa e un migliore marketing collettivo e territoriale sono tra le esigenze più sentite dagli operatori.

In prospettiva, oltre a consolidare le posizioni sui mercati tradizionali, sarà importante individuare anche i giusti canali distributivi nei nuovi mercati che solo negli ultimi anni sembrano particolarmente interessati al vino come Cina, India, Russia e Giappone. Il vino italiano come il resto del *made in Italy* è per questi Paesi sinonimo di eleganza e di prestigio, per cui l'export del settore vinicolo è strettamente correlato a quello dell'intero "*italian style*". Il futuro del settore vinicolo italiano, come quello degli altri Paesi produttori comunitari, è comunque legato alla riforma dell'Ocm, le cui intenzioni dovrebbe andare verso un graduale abbandono dei meccanismi di mercato, come distillazioni e magazzinaggio, mentre sul piano agricolo punta all'espianto come uno dei meccanismi regolatori di domanda e offerta.

## **2.4 L'Organizzazione Comune di Mercato (OCM)**

Il settore vitivinicolo è stato influenzato sia da una serie di interventi legislativi sia da alcuni organismi che hanno inciso sulle produzioni tanto a livello qualitativo che a livello quantitativo. Prima fra tutti l'Europa che ha regolamentato questo comparto dell'economia al fine di migliorare la qualità del prodotto, fornendo in tal modo maggiori garanzie al consumatore finale, e influenzando in tal modo le politiche strategiche condotte dalle imprese presenti nel settore le quali si sono dovute adeguare impostando le proprie strategie su nuove e diverse fonti di vantaggio competitivo. In particolare, l'Organizzazione Comune di Mercato (OCM) gioca un ruolo chiave nelle dinamiche competitive del settore. L'OCM, istituita nel 1962, rappresenta il "nucleo" centrale della politica agricola comunitaria (PAC). Essa consiste nell'organizzazione comune dei mercati agricoli, nel sistema dei prezzi e nei relativi meccanismi finanziari. Le regole dell'OCM hanno natura interna all'organismo internazionale e vincolano gli Stati che vi aderiscono, essendo assimilabili, sia pure in presenza di un peculiare procedimento di adozione e tutela di norme. Dopo la creazione dell'OCM, il mercato del vino è stato caratterizzato da un brevissimo periodo iniziale di equilibrio, da un successivo aumento molto netto della produzione a fronte di una domanda stabile e, infine, a partire dagli anni '80, da una costante diminuzione e da un cambiamento qualitativo profondo della domanda. Per far fronte a questi cambiamenti, l'OCM ha seguito una trasformazione considerevole e non sempre coerente. Comunque, tutte le riforme possono essere orientate al miglioramento della produttività, della competitività ed, infine, della Sostenibilità.

Fig. 2.7 – Evoluzione dell’OCM vitivinicola dagli anni Sessanta ad oggi



Nonostante l’impegno profuso negli anni, i responsabili per l’agricoltura e lo sviluppo rurale della Commissione europea sono consapevoli che il Reg. Ce 1943/1999 (normativa attuale), anche se utile fino ad oggi, non è più sufficiente in quanto i nuovi indirizzi assunti dalla vitivinicoltura negli ultimi anni hanno imposto un deciso orientamento verso la qualità. Per l’Europa è una priorità reggere la competizione con i produttori di vino del “nuovo mondo” e, perciò, vi è la necessità di una riforma dell’organizzazione comune del mercato vitivinicolo. In particolare, gli obiettivi perseguiti sono: aumentare la competitività dei produttori europei di vino, rafforzare la notorietà dei vini europei, riconquistare quote di mercato, ripristinare l’equilibrio tra offerta e domanda e semplificare le norme, salvaguardando nel contempo le migliori tradizioni della viticoltura europea e rafforzando il tessuto sociale ed ambientale delle zone rurali. Al fine di raggiungere questi obiettivi, la Commissione ha proposto quattro scenari di riforma:

1. mantenimento dello status quo con pochi adeguamenti;
2. riforma radicale dell’OCM;



3. integrazione dell'OCM vino nella PAC riformata (disaccoppiamento);
4. liberalizzazione totale del mercato del vino.

La Commissione, a seguito di valutazioni di impatto, si schiera decisamente a favore di una riforma radicale, specifica per il settore del vino, da attuare secondo un piano realizzabile in una sola tappa oppure in due tappe. Nello specifico, il piano in due tappe comincerebbe con misure destinate a riequilibrare l'offerta e la domanda prima di concentrarsi sul rafforzamento della competitività, passando per l'abolizione del regime dei diritti di impianto. Il piano prevede l'offerta di generosi incentivi ai produttori per estirpare i vigneti non redditizi, l'abolizione di misure di sostegno del mercato che appartengono ormai al passato, come la distillazione, mentre le norme che disciplinano l'etichettatura e le pratiche enologiche verrebbero semplificate e snellite. È previsto il trasferimento di risorse a favore di interventi di sviluppo rurale fatti su misura per il settore vitivinicolo e l'assegnazione di dotazioni finanziarie agli Stati membri per l'attuazione di misure da decidere a livello nazionale. Secondo il piano in una tappa, il regime di limitazione dei diritti di impianto scadrebbe il 1° agosto 2010 oppure sarebbe abolito immediatamente, insieme all'attuale regime di estirpazione dei vigneti.

Tab. 2.13 - Elementi principali della riforma dell'OCM del mercato vitivinicolo

<b>ELEMENTI DELLA RIFORMA</b>	<b>NORMATIVA ATTUALE (reg. Ce 1493/1999)</b>	<b>PROPOSTE DELLA COMMISSIONE (COM 372 def. Del 4 luglio 2007)</b>
<b>Prodotti interessati</b>	Uve (diverse da quelle da tavola), succhi d'uva, mosti di uva, vini, vinello, aceto di vino, fecce di vino, vinaccia.	Invariato
<b>POTENZIALE VITICOLO</b>		
<b>Diritti di impianto</b>	Il sistema dei diritti di impianto è previsto fino al 31 dicembre 2010.	Il sistema dei diritti di impianto è prorogato fino al 31 dicembre 2013. A partire dal 1° gennaio 2014, gli impianti di viti saranno liberalizzati e i produttori potranno espandere liberamente la loro produzione.
<b>Regime di estirpazione</b>	È attualmente in vigore un regime di estirpazione volontario, ma in Italia non è stato autorizzato ed utilizzato nel periodo 2000-2007	I viticoltori che desiderano abbandonare volontariamente l'attività del settore potranno beneficiare di un premio di estirpazione. Per evitare problemi sociali e/o ambientali, gli Stati membri sono autorizzati: - a limitare le estirpazioni sui vigneti di montagna e in forte pendenza; - a cessare il regime di estirpazione se la superficie complessiva spiantata supera il 10% della superficie vitata totale del Paese. Il premio di estirpazione sarà fissato annualmente. Nel primo anno sarà aumentato del 30% rispetto al livello attuale per incoraggiare i viticoltori ad aderire, poi decrescerà nell'arco di un quinquennio. Le risorse finanziarie stanziare permetteranno di spiantare una superficie di circa 200.000 ettari nell'Unione europea.

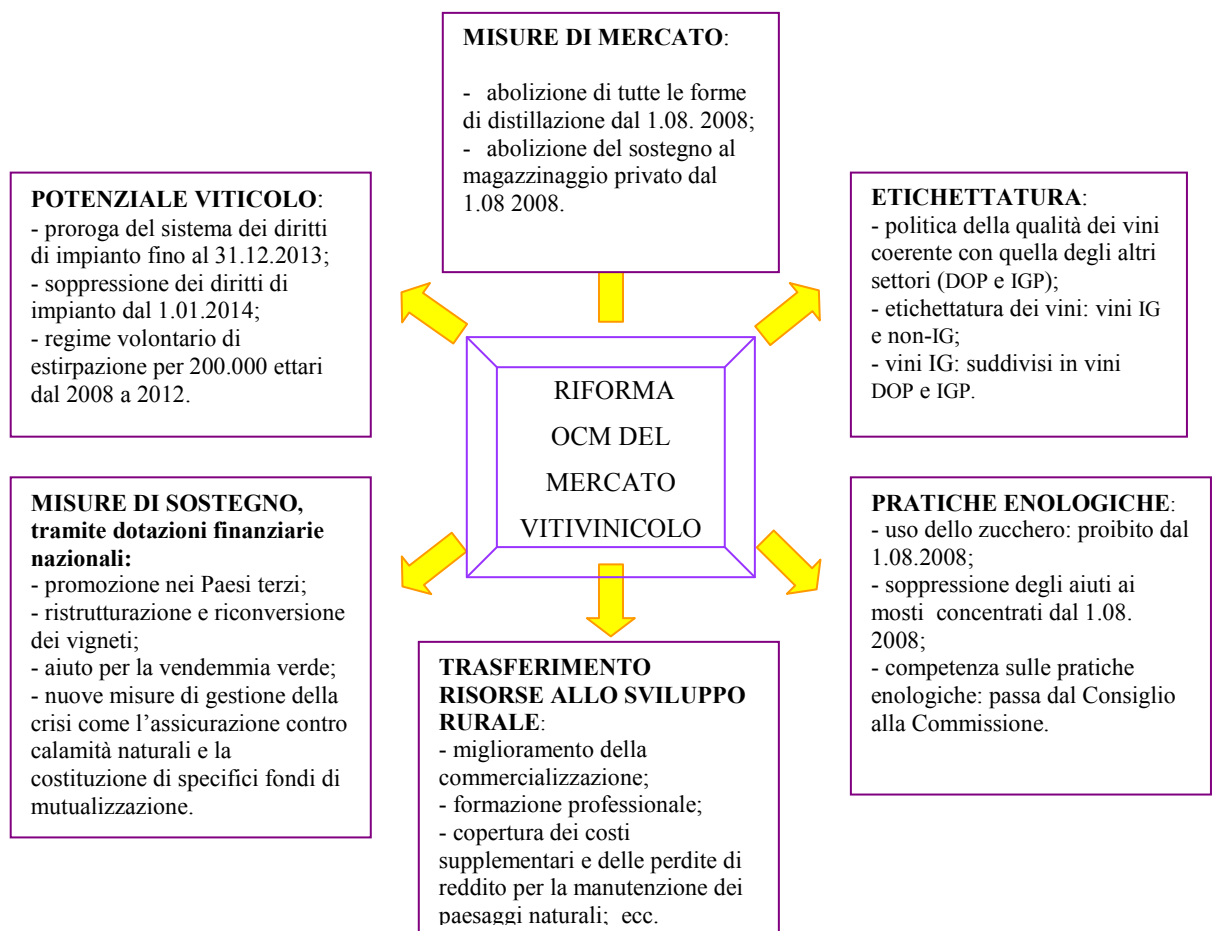
<p><b>Pagamento unico per azienda</b></p>	<p>I vigneti non sono ammissibili a regime di pagamento unico.</p>	<p>Tutte le superfici vitate saranno ammissibili al regime di pagamento unico e soggette all'obbligo della condizionalità.</p> <p>Le superfici estirpate, oltre che ammesse a beneficiare di aiuti nell'ambito del regime di pagamento unico, riceveranno un titolo pari all'importo medio regionale della zona di riferimento (ma non superiore a 350 euro/ettaro).</p>
<p><b>MISURE DI MERCATO</b></p>		
<p><b>Interventi di mercato</b></p>	<p>Sono attualmente in vigore le seguenti misure di gestione del mercato: distillazione di crisi, aiuto per la distillazione dei sottoprodotti, distillazione in alcole per usi commestibili e dei vini ottenuti da varietà a doppia classificazione, aiuto al magazzinaggio privato, restituzione all'esportazione, aiuto per il mosto destinato all'arricchimento del vino.</p>	<p>Saranno immediatamente abolite fin dal primo giorno di entrata in vigore della riforma (1° agosto 2008) tutte le misure di mercato.</p>
<p><b>MISURE DI SOSTEGNO</b></p>		
<p><b>Dotazione finanziarie nazionali</b></p>	<p>Sono previste misure per la ristrutturazione e riconversione dei vigneti</p>	<p>Agli Stati membri saranno assegnate delle dotazioni finanziarie, con cui potranno finanziare misure di loro scelta.</p> <p>Le misure a disposizione comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la promozione nei Paesi terzi,</li> <li>- la ristrutturazione e riconversione dei vigneti,</li> <li>- l'aiuto per la vendemmia verde,</li> <li>- nuove misure di gestione delle crisi come l'assicurazione contro calamità naturali e la copertura dei costi amministrativi per la costituzione di specifici fondi di mutualizzazione.</li> </ul>

<p><b>Misure di sviluppo rurale</b></p>	<p>—</p>	<p>Saranno trasferite risorse alla dotazione dello sviluppo rurale, per finanziare misure interessanti per il settore del vino: insediamento dei giovani agricoltori, miglioramento della commercializzazione, formazione professionale, sostegno alle organizzazioni di produttori, sostegno a copertura dei costi supplementari e delle perdite di reddito per la manutenzione dei paesaggi naturali, prepensionamento.</p> <p>Gli stanziamenti saranno riservati esclusivamente alle regioni produttrici di vino.</p>
<p><b>PRATICHE ENOLOGICHE ED ETICHETTATURA</b></p>		
<p><b>Zuccheraggio</b></p>	<p>Ammesso</p>	<p>L'uso dello zucchero sarà proibito a partire dal 1° agosto 2008</p>
<p><b>Pratiche enologiche</b></p>	<p>La competenza dell'approvazione delle pratiche enologiche o della modifica di pratiche esistenti è del Consiglio.</p>	<p>La competenza dell'approvazione di nuove pratiche enologiche o della modifica di pratiche esistenti passerà alla Commissione.</p>
<p><b>Norme di etichettatura</b></p>	<p>La qualità del vino nell'Unione europea si basa sull'origine geografica tramite il marchio VQPRD (vino di qualità prodotto in regioni determinate).</p> <p>In Italia DOC e DOCG.</p>	<p>I vini a indicazione geografica (IG) si suddivideranno in vini a indicazione geografica protetta (IGP) e in vini a denominazione di origine protetta (DOP).</p> <p>La politica della qualità dei vini sarà coerente con quella degli altri settori (Reg. Ce 510/2006).</p>

Dunque, i cambiamenti introdotti dall'OCM riformata conferiranno equilibrio al mercato, condurranno alla progressiva eliminazione di misure di intervento sul mercato inefficaci e costose e permetteranno di destinare il bilancio a misure più positive e dinamiche che aumenteranno la competitività dei vini europei. La riforma consente una rapida ristrutturazione del settore, poiché include un regime triennale di estirpazione su base volontaria volto ad eliminare dal mercato le eccedenze e i vini non competitivi. Gli aiuti per la distillazione di crisi e la distillazione di alcol per usi alimentari saranno

progressivamente soppressi e gli importi corrispondenti, ripartiti in dotazioni nazionali, potranno essere destinati a misure per la promozione dei vini sui mercati dei paesi terzi, l'innovazione, la ristrutturazione e la modernizzazione dei vigneti e delle cantine. La riforma garantirà la protezione dell'ambiente nelle regioni vinicole e la salvaguardia di politiche di qualità tradizionali e consolidate e semplificherà le norme di etichettatura nell'interesse di produttori e consumatori. La data di entrata in vigore è il 1° agosto 2008.

Fig. 2.10 - Principali aspetti dell'OCM vitivinicola riformata



### **Struttura istituzionale del settore: la normativa nazionale dei vini di qualità**

Dal punto di vista legislativo, la normativa italiana ha tentato di porre i vini a denominazione d'origine al vertice qualitativo dell'offerta nazionale, legando lo sviluppo di quest'ultima ad una tradizione di vini strettamente legati al territorio.

La norma prevede che si possano presentare al pubblico vini designati come Doc, Docg e Igt quando un gruppo di produttori di un'area specifica convergono sul progetto di produrre un vino con le uve prodotte in detta area, definiscono un insieme di regole di produzione (disciplinare) e portano a termine una procedura amministrativa: quest'ultima prevede l'approvazione del disciplinare stesso da parte di un comitato regionale vini Doc e da un comitato nazionale e, infine, l'autorizzazione alla produzione sancita da una legge dello Stato. I comitati sono espressione del mondo della produzione, della ricerca vitivinicola e delle istituzioni e sono, quindi, un'espressione della filiera produttiva nel suo complesso. I disciplinari di produzione specificano i confini dell'area nell'ambito della quale possono essere prodotte le uve da destinare alla produzione di vini disciplinati, le varietà di vite ammesse, le norme di coltivazione della vite, le norme relative alle pratiche enologiche, parametri analitici ed organolettici dei vini prodotti, la resa in vino per ettaro. I disciplinari sono progressivamente più vincolanti passando dai vini Igt ai vini Doc e ai Docg, ma comunque sono sempre il frutto di un processo di autodeterminazione dei produttori che si attivano per l'istituzione di un vino con origine geografica manifesta. La normativa prevede, che la produzione dei vini a denominazione avvenga sotto il controllo di un Consorzio di tutela che ha il compito di operare per il corretto sviluppo dell'offerta, oltre che per tutelare i produttori stessi da un uso abusivo del marchio di denominazione. In assenza del Consorzio, la funzione di tutela e controllo è svolta dalle Camere di Commercio, presso le quali si devono costituire dei Consigli interprofessionali (Ismea, 2005). Tale tutela e controllo vanno intese come attività destinate ad impedire la produzione nell'area della denominazione da parte di soggetti terzi non titolari.

## TERZO CAPITOLO

### I modelli di equazioni strutturali per la misurazione dei costrutti latenti e l'analisi delle relazioni causali

#### 3.1 La rilevanza della misurazione dei costrutti nello strategic management

Nell'ambito delle scelte manageriali la misurazione ha da sempre rappresentato uno dei principali ostacoli per lo sviluppo delle teorie e, soprattutto, per la loro validazione empirica. Infatti, in larga misura i concetti teorici proposti nell'ambito delle scienze sociali sono concetti teorici che per loro natura sono non osservabili e pertanto non direttamente misurabili. Una possibile soluzione a tale problema è offerta dai modelli di equazioni strutturali che, sfruttando l'osservazione di variabili osservabili legate al concetto teorico sottostante, ne consentono la misurazione. Più in dettaglio le variabili osservabili sono causalmente prodotte dal costrutto latente e ciò consente di assumerle come indicatori della variabile latente. Dunque, una variabile latente rappresenta la stima di un fenomeno di interesse non direttamente osservabile. Le variabili latenti sono descritte da indicatori riflessi, infatti, esse rappresentano la parte comune a una serie di variabili osservabili definiti indicatori. Da un punto di vista algebrico la variabile latente causa le variabili osservabili. Gli indicatori di una stessa variabile latente devono essere significativamente correlati tra loro. Una misurazione può essere scritta come funzione di più componenti secondo la seguente espressione (Churchill, 1979):

$$X_O = X_T + X_S + X_R$$

dove:

$X_T$  rappresenta il valore assunto dalla variabile latente da cui è determinata, detto anche *true score*;

$X_O$  è il valore assunto dalla variabile osservata (*observed score*)

$X_S$  è l'errore sistematico;

$X_R$  è l'errore casuale.

La misurazione produce un valore osservato che solitamente non coincide con il vero valore che la variabile assume. Ciò è imputabile a due tipi di errori che vengono computati nell'equazione. Il primo è l'errore sistematico che influisce sulla misurazione in modo costante e può essere legato allo strumento di misurazione e al rispondente, ad esempio per una sua personale inclinazione a rispondere in modo socialmente accettabile. L'errore causale, invece, è un tipo di errore causato da fattori transitori legati alla situazione o al soggetto intervistato, come ad esempio stanchezza o fattori che possono incidere sulla sua concentrazione. La qualità della misurazione cresce a mano a mano che questi due errori tendono a zero. Una buona misura viene valutata sulla base di due basilari proprietà: l'affidabilità e la validità.

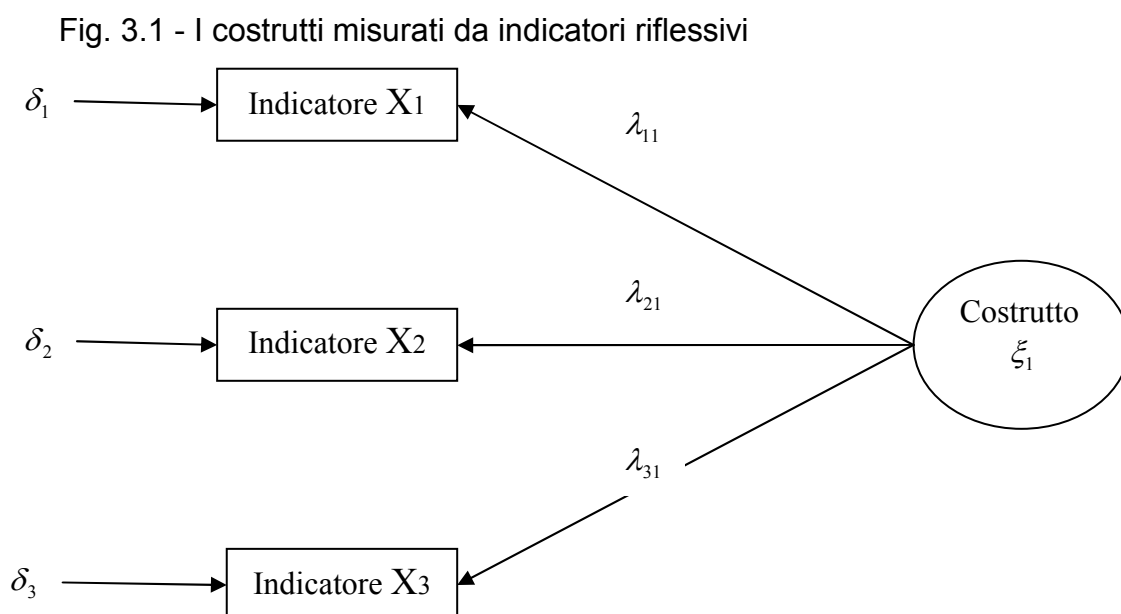
Una misura si dice affidabile quando  $X_R$  tende a zero, poiché in questo caso ripetendo la misura nel tempo otterremo sempre gli stessi risultati in quanto la misura risulta non inquinata da fattori di disturbo transitori. Dunque, una scala di misurazione è affidabile se dimostra di rappresentare sistematicamente il fenomeno di interesse in modo coerente nel tempo (coerenza interna e coerenza temporale). La validità, invece, riguarda entrambi i tipi di errori computati nell'equazione che consente di misurare la variabile latente, ossia quando sia l'errore sistematico che l'errore casuale tendono a zero. Dunque, una scala di misurazione è valida se dimostra di rappresentare il fenomeno di interesse che si intendeva misurare (validità di contenuto, validità di costrutto e, infine, validità di criterio). È opportuno osservare che l'affidabilità rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per avere misure valide. Un indicatore affidabile indica che, ripetendo la misurazione più volte nel corso del tempo si sta misurando sempre lo stesso fenomeno, tuttavia non vi è prova che ciò che si sta misurando sia esattamente il fenomeno che il ricercatore ha intenzione di misurare. Tale prova può essere fornita esclusivamente dalla misura della validità. Quindi una scala di misurazione valida è anche affidabile mentre non è vero il contrario, poiché l'affidabilità non implica necessariamente la validità di una scala di misura (DeVellis, 1991).



Ovviamente l'obiettivo principale del processo di misurazione è quello di ottenere una scala in grado di fornire un punteggio osservato ( $X_o$ ) quanto più possibile vicino a quello vero ( $X_T$ ) e, dunque, ottenere una misura che sia affidabile e valida. Mentre l'affidabilità richiama ad un approccio empirico, poiché si focalizza sulla performance degli indicatori empirici, la validità riguarda maggiormente aspetti teorici, poiché giustifica l'utilizzo di quei particolari indicatori rispetto al fenomeno che si sta osservando (Carmines e Zeller, 1979).

In genere si parla di una scala di misurazione poiché i fenomeni oggetto di indagine difficilmente possono essere misurati utilizzando un unico *item*. Questo perché i fenomeni teorici sono spesso complessi, quindi le loro variazioni non si prestano ad essere colte da un unico indicatore, bensì vi è la necessità di utilizzare una misura multipla composta da un insieme di variabili direttamente osservabili correlate tra loro e causate dal costrutto latente teorico sovrastante.

La scala di misurazione così come è stata analizzata finora è composta da indicatori con natura riflessiva. La figura 3.1 offre una rappresentazione della direzione dei legami tra indicatori e variabili latenti.



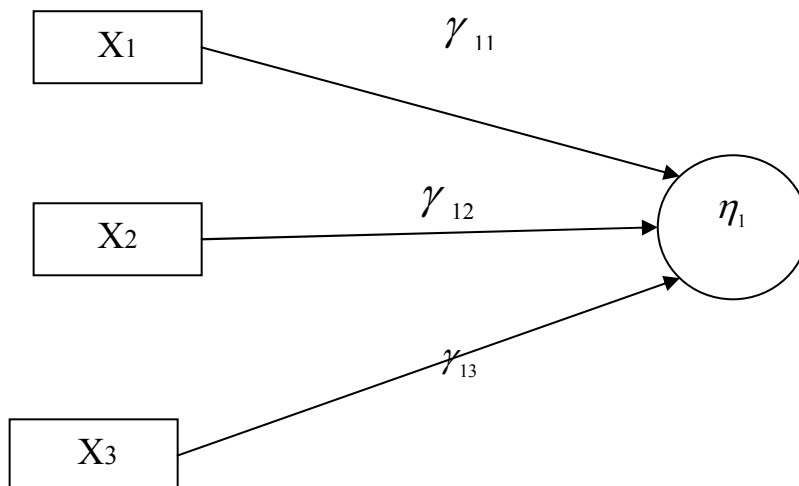
Come evidenziato nella figura 3.1 la variabile latente (o costrutto)  $\xi_1$  è misurata da tre indicatori (X1, X2 e X3). In termini algebrici si hanno le seguenti espressioni:

$$\begin{aligned}x_1 &= \lambda_{11} \xi_1 + \delta_1 \\x_2 &= \lambda_{21} \xi_1 + \delta_2 \\x_3 &= \lambda_{31} \xi_1 + \delta_3\end{aligned}$$

In questo caso, l'indicatore è causato dal fenomeno non osservabile, dunque l'errore di misurazione influisce sulla misura, gli indicatori sono molto correlati fra loro e l'omissione di un indicatore non determina una perdita di informazioni importante ai fini della misurazione.

Contrariamente alle forme delle variabili latenti, che sono misurate da indicatori riflessivi, alcuni costrutti sono rappresentabili tramite combinazioni lineari di indicatori. In questo caso si parla di indicatori formativi e di indice di misurazione (Edwards e Baozzi, 2000). La relazione causale come mostrato nella figura 3.2 è inversa rispetto ai costrutti latenti, ossia, gli indicatori causano il costrutto aggregato.

Fig. 3.2 I costrutti misurati da indicatori formativi



Da un punto di vista algebrico questo modello può essere rappresentato dalla seguente equazione:

$$\eta_1 = \gamma_{11}x_1 + \gamma_{12}x_2 + \gamma_{13}x_3 + \zeta_1$$

A differenza dei modelli riflessi l'errore non influenza le misure bensì il costrutto, l'omissione di un indicatore è particolarmente rilevante rispetto alle informazioni che il costrutto stesso può fornire e, infine, gli indicatori non devono essere molto correlati fra loro. La scelta tra indicatori riflessivi o formativi deve dipendere esclusivamente da motivazioni tecniche, mentre non è accettabile che risultati insoddisfacenti ottenuti nella valutazione di scale riflessive determinino un cambiamento del modello di misurazione.

Lo sviluppo di una scala di misurazione è un processo composto da una serie di fasi definite da Churchill (1979). Tale percorso metodologico può essere sintetizzato in circa sette step che partono con la definizione del dominio del costrutto, ossia con la precisa indicazione di ciò che deve essere incluso nel dominio e ciò che è invece fuori dall'oggetto della ricerca che si sta conducendo. La corretta e chiara definizione della *research question* può aiutare a delimitare il campo di indagine. La seconda fase riguarda la generazione degli item che parte dalla rassegna della letteratura individuando gli studi precedenti che, anche se svolti in ambiti diversi, risultano collegati con il dominio specificato nella ricerca. Questo consente di costruire gli indicatori sulla base della definizione di dominio proposta. Le tecniche qualitative come il *laddering*, *critical incident technique*, le associazioni, possono fornire un importante contributo nel raggiungimento dell'obiettivo preposto. L'approccio iniziale suggerito è di non escludere nessun potenziale indicatore anche se ciò potrebbe portare ad una certa ridondanza che può comunque essere corretta in seguito. Rientrano in questa fase anche l'editing degli item e la scelta della forma, infatti, in questa parte dello studio si deve decidere se le domande del questionario devono basarsi ad esempio sulla scala *likert*, del differenziale semantico e via dicendo. Prima di passare alla raccolta dei dati è necessario stimare la

*content validity* ossia la validità di contenuto della scala che indica quanto una scala di misurazione rifletta il dominio del costrutto (DeVellis, 1991). La tecnica che solitamente si utilizza consiste nella richiesta ad un gruppo di esperti di classificare il set iniziale di indicatori nelle dimensioni. I risultati di questa analisi possono mettere in luce item ridondanti o non classificati all'interno di nessun costrutto; si procede in tal caso all'eliminazione dell'indicatore dalla scala. Si può anche calcolare la validità sostanziale del singolo item come la proporzione di corrette classificazioni del singolo item alla dimensione ipotizzata (Anderson e Gerbing, 1991). Quindi, si passa alla raccolta dei dati che può avvenire attraverso e-mail, interviste telefoniche o personali. Una volta che il database è completato si procede alla misurazione dell'*affidabilità* della scala. L'analisi dell'*affidabilità* prevede la misurazione sia della coerenza interna che della coerenza temporale. Infine, prima di analizzare i risultati della ricerca e valutarne le implicazioni si analizza la validità della scala ipotizzata attraverso la validità di costrutto, la validità di criterio e la validità nomologica. La prima si riferisce a quanto le misure convergano nel misurare il costrutto e divergano da misure di costrutti diversi. La validità di criterio è il grado in cui una misura o scala è connessa con un'altra. Infine, la validità nomologica mette in relazione la misura di un concetto con un modello teorico. Il prossimo paragrafo analizza più in dettaglio le misure di affidabilità e di validità di una scala dal momento che queste due misure sono cruciali per la validazione di una scala di misurazione e dunque per l'avanzamento della ricerca sia teorica che empirica nelle scienze sociali.

### **3.2 La valutazione dell'affidabilità e della validità delle misure**

Come specificato nel precedente paragrafo una scala di misurazione può essere utilizzata per misurare un concetto teorico astratto se risulta affidabile e valida. L'*affidabilità* si riferisce capacità della scala di misurazione di fornire gli stessi risultati nel misurare un dato concetto teorico in misurazioni ripetute del costrutto stesso. L'*affidabilità* di una scala ha l'obiettivo di misurare sia la sua coerenza interna che la sua coerenza

temporale. Con la coerenza interna ci si riferisce alla capacità degli indicatori della scala di esprimere in modo compatto il costrutto latente che si vuole misurare. Gli indicatori devono pertanto essere significativamente e sostanzialmente correlati fra loro. La coerenza temporale si riferisce invece alla capacità della scala di misurare sistematicamente nel tempo la variabile latente oggetto di analisi. Lord e Novick (1968) e più tardi Nunnally (1978) hanno dato una definizione formale dell'affidabilità di un costrutto basandosi su ciò che viene definito il true score. Formalmente:

$$X=T+e$$

dove  $X$  è il punteggio osservato (*observed score*) di una variabile teorica ( $T$ , o *true score*), mentre 'e' rappresenta l'errore casuale imputabile al processo di misurazione e che dunque si ripeterà nelle osservazioni future. Questo significa che il valore della variabili teorica e l'errore casuale sono indipendenti. Le altre assunzioni del modello sono l'indipendenze degli errori fra coppie di misure distinte e la tendenza a zero della media degli errori al crescere del numero delle osservazioni. In sintesi queste assunzioni consentono di esprimere l'errore come deviazioni casuali dal *true score*. Inoltre, le expectation di  $X$  (ossia la media attesa del punteggio osservato) tende ad eguagliare le expectation di  $T$  (ossia la media attesa del punteggio vero) quando il numero delle osservazioni cresce, infatti:

$$E(X) = E(T) + E(e)$$

$$\text{dato } E(e) = 0 \Rightarrow$$

$$\Rightarrow E(X) = E(T)$$

Pertanto, la varianza sarà espressa dalla seguente relazione:

$$\text{VAR}(X) = \text{VAR}(T+e)$$

$$\text{VAR}(X) = \text{VAR}(T) + \text{VAR}(e) + 2 \text{COV}(T,e)$$

dal momento che  $T$  ed 'e' sono indipendenti ne segue che la covarianza di  $T$  ed 'e' tende a zero dunque:

$$\text{VAR}(X) = \text{VAR}(T) + \text{VAR}(e)$$

Sulla base di tali assunzioni si può esprimere l'affidabilità di X come misura di T, poiché è rappresentata dalla proporzione della varianza del punteggio vero rispetto alla varianza totale osservata, che a sua volta è data dalla varianza del true score e dalla varianza dell'errore casuale, può essere pertanto espressa dal seguente rapporto:

$$\rho_x = \text{VAR}(T)/\text{VAR}(X) = \text{VAR}(T)/ [\text{VAR}(T)+ \text{VAR}(e)]$$

In questo caso l'affidabilità è espressa in termini di varianza di T (true score) e di varianza di 'e' (errore casuale). Tuttavia, non si conosce né il valore di T né quello dell'errore. Carmines e Zeller (1979) propongono una misurazione dell'affidabilità attraverso la correlazione di misure parallele. Si definiscono parallele le misure caratterizzate dallo stesso true score e dello stesso errore casuale. Dunque X e X' saranno parallele se:

$$X=T+e$$

$$X'=T+e'$$

Assumendo che :

- $\text{VAR}(e)=\text{VAR}(e')$ ;
- $T=T$ ;
- Gli errori sono indipendenti da T;
- Gli errori sono indipendenti tra loro;

Ne segue che la correlazione tra le misure parallele misura l'affidabilità.

Infatti:

$$\text{COR}(X, X) = \text{COV}(X, X)/(\text{VAR}(X) * \text{VAR}(X')^{1/2}) = \text{VAR}(T)/\text{VAR}(X)$$

Pertanto la correlazione tra misure parallele è uguale al rapporto tra la varianza del true score e la varianza osservata.

Le misure dell'affidabilità si distinguono in coerenza interna e coerenza temporale. La prima si riferisce al grado di correlazione tra gli indicatori di una stessa scala di misurazione. Infatti, gli indicatori sono legati logicamente al concetto teorico sovrastante, pertanto è plausibile assumere che siano correlati anche tra loro. Attraverso tale correlazione è possibile misurare la coerenza interna di una scala quindi la relazione con il costrutto latente per il quale non è possibile osservare il true score. In sintesi una elevata correlazione tra gli indicatori indica che essi stanno misurando la stessa cosa. L'indice più comunemente utilizzato per la stima dell'affidabilità di una scala di misurazione di una variabile latente è l'alpha di Cronbach (1951) dato dalla seguente formula:

$$\alpha = (K / K - 1)(1 - \sum VAR(i) / VAR(t))$$

dove:

K= numero di item della scala di misurazione;

VAR(i)= varianza dell'item i;

VAR(T)= varianza totale della scala.

Tale coefficiente varia tra 0 e 1. Nelle ricerche esplorative valori superiori a 0.60 vengono considerati accettabili, mentre in fase confermativa viene richiesto un valore superiore a 0.70. E' comunque necessario considerare che l'indice oggetto di analisi aumenta all'aumentare del numero di osservazioni. Gli altri strumenti che possono essere utilizzati per misurare l'affidabilità sono: item-to-total correlation, split-half reliability, Alpha if item deleted. Gli effetti di una bassa coerenza interna si ripercuotono sulle relazioni tra variabili che in genere vengono sottostimate, inoltre una bassa coerenza interna di una variabile dipendente anche se non ha effetto sui parametri di regressione tende comunque a ridurre  $R^2$ .

La coerenza temporale si basa sull'assunto che una scala di misurazione deve misurare il costrutto in modo sistematico nel tempo. Per misurare la stabilità di una scala nel tempo si utilizza principalmente il *metodo test-retest* (DeVellis, 1991, Bagozzi, 1994). Tale misura si basa sulla

correlazione tra due punteggi misurati in due o più istanti temporali diversi. Tuttavia, va precisato che l'utilizzo di questa misura è meno frequente negli studi di misurazione dal momento che la misura può essere influenzata preliminarmente dal tempo che intercorre tra un'osservazione e l'altra. I soggetti intervistati potrebbero ricordare le risposte date in precedenza e ciò influenza sicuramente le risposte successive. E, in secondo luogo, i fenomeni teorici difficilmente sono statici, dunque, potrebbe essere difficile distinguere i cambiamenti del concetto teorico da una bassa affidabilità della scala di misura.

La validità di una misura si riferisce alla sua capacità di misurare il concetto teorico che realmente si vuole misurare. Esistono diversi tipi di validità: la validità di contenuto (precedentemente discussa) la validità di costruito, la validità di criterio ed infine la validità nomologica. La *validità di costruito* si riferisce a quanto le misure di un costrutto convergano nel misurare il costrutto e divergano da misure di costrutti diversi. Campbell e Fiske (1959) definiscono la validità di costruito in termini di validità convergente (*convergent validity*) e validità discriminante (*discriminant validity*). La prima si riferisce al grado di accordo tra gli indicatori di una stessa misura, quindi gli item che dovrebbero misurare il costrutto, o variabile latente, devono essere significativamente correlati tra loro. Rispetto alla scala di misurazione questa deve essere correlata alle scale che misurano i costrutti che si ipotizzano correlati con la variabile latente in esame. La validità discriminante invece si riferisce agli indicatori come misure uniche e distinte del concetto teorico sovrastante. Essa rappresenta il grado in cui misure di differenti costrutti sono tenute distinte, quindi gli indicatori di altri concetti teorici non devono essere correlati tra loro. Per calcolare la validità di costruito si può costruire la matrice Multitratto-Multimetodo (MTMM; Campbell e Fiske, 1959) che consiste in una matrice di correlazione tra più costrutti ognuno dei quali misurato attraverso metodi diversi.

Tuttavia, la metodologia più comunemente usata è l'analisi fattoriale confermativa (che può essere calcolata con l'ausilio di software come Lisrel



che si basano sui modelli di equazioni strutturali). Preliminare a tale analisi è l'analisi fattoriale esplorativa che permette di avere una prima stima dei factor loading (ossia le saturazioni degli indicatori sui fattori latenti) e di verificare l'opportunità di un'ulteriore purificazione della scala. Il metodo di stima dei factor loading è la massima verosimiglianza (Maximum likelihood – ML). Questo metodo prevede, infatti, che i fattori spieghino solo la varianza comune, mentre il metodo alternativo rappresentato dall'analisi basata sulle componenti principali ha l'obiettivo di spiegare la varianza totale (composta da varianza comune, varianza unica del fattore e varianza dell'errore). Quest'ultimo metodo è maggiormente indicato per modelli il cui obiettivo è spiegare la percentuale più alta possibile di varianza. Nell'analisi fattoriale esplorativa si può anche imporre il numero di fattori da estrarre utilizzando metodi come lo scree-plot, eigenvalue maggiori di 1, parallel analysis (che è stato dimostrato essere il metodo più affidabile). Infine è necessario scegliere il sistema di rotazione degli assi ortogonali (se si ipotizza che i fattori non siano correlati tra loro) o obliqui. Quindi si passa ad analizzare la soluzione rotata della matrice dei factor loading. In quest'ultima fase è possibile purificare ulteriormente la scala eliminando gli item che presentano un basso factor loading (inferiore a 0.40) o che manifestano problemi di cross loading ossia hanno una parte di varianza comune con più fattori. Questo processo consente di ottenere una struttura parsimoniosa da sottoporre al test dell'analisi fattoriale confermativa che si basa, invece, sull'utilizzo dei modelli di equazioni strutturali.

La *validità di criterio* rappresenta la misura in cui una scala è connessa ad un'altra, quindi, misura la capacità di una scala di misurazione di prevedere simultaneamente altri costrutti. Si distingue in validità predittiva (*predictive validity*) e validità concomitante (*concurrent validity*). La prima si riferisce alla capacità di un certo costrutto di predire un altro costrutto distinto, definito come costrutto-criterio. Naturalmente tale legame deve trovare una giustificazione logica o teorica. La validità concomitante, invece, si focalizza sulla relazione tra il costrutto predittivo e costrutto criterio. La misurazione avviene in modo concomitante e quindi riguarda la correlazione

esistente fra due costrutti, la direzione della relazione deve trovare giustificazione teorica. La verifica della validità criterio è utile ma non sufficiente per supportare la validità della misurazione, poiché la relazione con un altro costrutto potrebbe non tener conto dell'errore casuale e di distorsioni derivanti da fattori comuni non considerati nell'analisi.

Infine, la *validità nomologica* mette in relazione la misura di un concetto con un modello teorico e consente la conferma delle relazioni ipotizzate. La differenza rispetto alle relazioni predittive è rappresentata dal fatto che la validità nomologica è parte di una teoria più ampia quindi si inserisce in un quadro di riferimento globale, mentre le relazioni predittive vengono prese in considerazione solo rispetto ai legami ipotizzati.

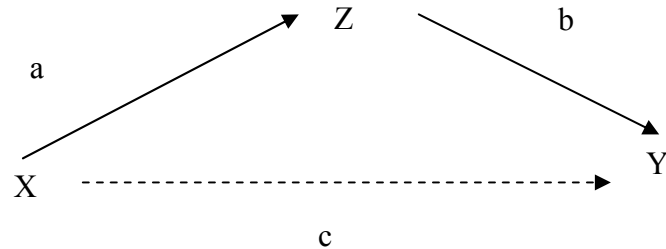
### **3.3 L'analisi delle relazioni causali**

L'analisi causale ha l'obiettivo di identificare e misurare l'intensità di una relazione causa effetto tra due o più variabili. Preliminarmente, è necessario identificare le variabili che causano l'effetto, che possono essere anche più di una, e la variabile di risposta sulla quale si manifesta l'effetto per poi stimarne l'intensità oltre che verificarne la direzione.

L'analisi causale è caratterizzata da due aspetti: logico e metodologico. Il primo evidenzia le condizioni che possono portare un evento ad essere qualificato come causa di un determinato effetto. Affinché si possa ipotizzare un nesso causale ci sono alcune condizioni che devono essere soddisfatte (Bagozzi, 1980; Asher, 1983; Bollen, 1989): la continuità nel tempo e nello spazio della relazione causa effetto, la priorità temporale della causa rispetto al manifestarsi dell'effetto, requisito che determina la direzionalità della relazione, la costanza della congiunzione tra causa ed effetto, quindi ogni volta che si manifesta la causa si deve verificare anche l'effetto, la relazione deve permanere anche quando si eliminano altri possibili fattori, ossia quando si inseriscono variabili di controllo, quindi la relazione non deve essere spuria. Se si manifestano contemporaneamente queste condizioni è possibile risolvere gli aspetti logico-deduttivi che riguardano la relazione causale. Sotto il profilo metodologico, invece, per confermare la presenza di

un nesso causale si devono identificare una o più variabili 'causa' più comunemente definite variabili indipendenti che determinano la variabile dipendente o effetto. Quindi, occorre specificare il tipo di relazione che lega le variabili individuate. Infatti, le relazioni che possono intercorrere tra due variabili sono molteplici. La relazione più semplice da ipotizzare è la relazione diretta che si ha quando il manifestarsi di una variazione su una variabile 'x' causa un effetto su una variabile 'y'. Tuttavia, spesso tale relazione può nascondere altri tipi di legami che l'analisi causale deve escludere. Un secondo tipo di relazione è, infatti, la relazione reciproca che si verifica quando viene meno l'asimmetria del rapporto, in questo caso la reciproca causazione determina la perdita della direzionalità del rapporto. L'interpretazione di tali relazioni può avvenire anche nella forma di una catena di relazioni dirette che avvengono in tempi successivi. Una relazione diretta può anche nascondere una relazione spuria. In questo caso tra le due variabili non vi è alcun tipo di legame e le loro reciproche modifiche sono causate da una terza variabile che agisce su entrambe. Si può verificare anche il caso di una relazione spuria in senso opposto quando le due variabili, indipendente e dipendente, mostrano un legame solo dopo aver introdotto nel modello una variabile di controllo o spuria, che in questo caso fa emergere il legame latente. Particolarmente rilevanti ai fini della ricerca sociale sono le relazioni indirette dove un ruolo centrale è giocato da variabili che possono mediare o moderare la relazione diretta. Più in dettaglio, una variabile si può definire di *mediazione* quando spiega la relazione esistente tra una variabile indipendente e una variabile dipendente. La direzione della relazione è rappresentata nella figura 3.3.

Fig. 3.3 Relazione indiretta con variabile di mediazione



dove:

- X è la variabile indipendente;
- Y è la variabile dipendente;
- Z è la variabile di mediazione;
- a,b,c sono i coefficienti di regressione.

Il test delle ipotesi di mediazione richiede la stima di tre equazioni di regressione

2.  $Z = a X$

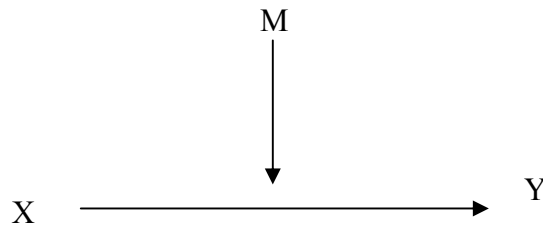
3.  $Y = c^* X$

4.  $Y = c^{**} X + b Z$

Quando si introduce la variabili di mediazione il coefficiente 'c' varia, ragionando in valore assoluto con l'introduzione della variabile di mediazione  $c^*$  deve essere maggiore di  $c^{**}$  e in caso di mediazione perfetta  $c^{**}$  sarà uguale a 0 (Baron e Kenny, 1986).

Un'altra misura indiretta è rappresentata dalle variabili di moderazione. In questo caso il valore della relazione tra X e Y (relazione diretta) cambia a seconda del valore assunto dalla Z. la figura 3.4 rappresenta questa relazione.

Fig. 3.4 relazione indiretta con variabile di moderazione



Come mostrato nella figura 3.4 la variabile moderatrice 'M' agisce sull'intensità o il segno della relazione tra la variabile indipendente X e la variabile dipendente Y. Il test dell'ipotesi di moderazione richiede la stima della seguente equazione di regressione:

$$Y = aX + bM + c(X * M)$$

L'ipotesi è supportata se l'interazione, *path c*, è statisticamente significativa (Baron e Kenny, 1986).

L'approccio proposto da Baron e Kenny (1986) non consente di controllare eventuali correlazioni tra gli errori delle equazioni. Per superare questo problema Duhachek e Iacobucci (2004) propongono di utilizzare gli *Structural Equation Model* (SEM) dal momento che questo sistema consente di stimare simultaneamente le equazioni e quindi di verificare se esistono correlazioni tra gli errori. Se i modelli sono particolarmente complessi perché analizzano più relazioni tra variabili latenti potrebbe essere più efficace utilizzare l'analisi SEM multigruppo.

Appare evidente che la verifica empirica delle relazioni causali tra variabili affette da errori di misurazione può avvenire utilizzando i metodi definiti di prima generazione, come l'analisi di correlazione, l'analisi di regressione, l'analisi della varianza, l'analisi fattoriale esplorativa. In alternativa a queste metodologie si possono utilizzare i cosiddetti metodi

statistici di seconda generazione rappresentati essenzialmente dall'analisi fattoriale confermativa e dai modelli di equazioni strutturali che saranno discussi nel paragrafo successivo.

### **3.4 Le fasi per la definizione dei modelli di equazioni strutturali**

I modelli di equazioni strutturali consistono in una serie di equazioni lineari attraverso le quali vengono stimati simultaneamente il modello di misurazione, ossia le relazioni tra gli indicatori e le variabili latenti da cui sono misurate, e il modello strutturale che riguarda le relazioni causali tra variabili latenti. L'approccio basato sull'analisi di equazioni strutturali utilizza sia la metodologia econometrica che quella psicometrica (Goldberger e Duncan, 1973). Il concetto di rete di relazioni causali tra variabili osservate fa parte della metodologia econometrica, mentre l'utilizzo del concetto di variabile latente è ampiamente utilizzato negli studi psicologici. I modelli di equazioni strutturali combinano questi due aspetti analizzando contemporaneamente sia il modello di misurazione che il modello causale. Ciò rappresenta un grande vantaggio rispetto ai modelli tradizionali che invece devono stimare separatamente le variabili latenti e le relazioni che le legano. L'implicazione più importante di un'analisi complessiva risiede nella possibilità di stimare eventuali correlazioni (indesiderate) tra gli errori delle diverse equazioni.

Gli elementi che costituiscono la struttura teorica su cui si basano i SEM sono essenzialmente rappresentati da *costrutti*, che si riferiscono ad un fenomeno di interesse teorico (Edwards e Bagozzi, 2000), *misure*, ossia il punteggio osservato raccolto attraverso questionari, osservazioni, o altri strumenti (DeVellis, 1991; Edwards e Bagozzi, 2000), ed *errori*, che sono di due tipi: nell'equazione ( $e_q$ ) che spiega quella parte di varianza della variabile dipendente che non è spiegata dalle variabili indipendenti, può dipendere ad esempio da variabili esplicative non prese in considerazione oppure ad errori nell'esplicitazione della forma funzionale; e l'errore di misurazione ( $e_m$ ) che spiega quella parte di varianza della misura che non è spiegata dalla variabile latente sottostante, può essere legato a problemi legati allo strumento di misurazione, alla personalità del rispondente, alla

mancanza di accuratezza nelle risposte. Nella struttura teorica sui cui si basano i SEM rientrano anche le relazioni tra costrutti diversi e tra i costrutti e le rispettive misure. Una teoria, infatti, può essere divisa in due parti: una parte specifica le relazioni tra i costrutti teorici (modelli causali) e l'altra parte descrive le relazioni tra i costrutti e le rispettive misure (modelli di misurazione) (Bagozzi, 1994). Si evince pertanto che esistono due sotto modelli: il modello di misurazione, che specifica le relazioni causali tra le variabili latenti e le variabili osservate e attraverso l'analisi fattoriale confermativa fornisce una misura dell'affidabilità e della validità discriminante e convergente, e il modello strutturale che analizza le relazioni causali fra costrutti e, dunque, fornisce una misura della validità nomologica. I due sotto modelli analizzati insieme formano il modello generale di equazioni strutturali.

L'analisi del modello generale si compone di una serie di fasi quali: concettualizzazione del modello; costruzione dei *path diagram*; specificazione del modello; identificazione del modello; stima dei parametri; valutazione della bontà di adattamento del modello; modifica del modello; controllo di validità incrociata del modello. La concettualizzazione del modello è una delle fasi più importanti dal momento che consiste nella definizione a livello teorico del modello con la specificazione delle ipotesi che si basano sulla letteratura di riferimento. Dopo aver concettualizzato il modello a livello teorico è possibile farlo anche a livello grafico. Questa procedura permette di semplificare e schematizzare le relazioni sia di misurazione che strutturali riducendo il grado di complessità che spesso accompagna i modelli basati sulle equazioni strutturali. Si può quindi definire a livello formale il modello mediante la specificazione del sistema di equazioni strutturali. Questa fase consente di esplicitare il numero di parametri da stimare. Tale informazione è funzionale all'identificazione del modello poiché indica se i dati siano sufficienti per stimare i parametri. La stima dei parametri si basa sul confronto tra la matrice di varianza-covarianza delle variabili osservate e la matrice di varianza-covarianza teorica o attesa, calcolata come funzione dei parametri del modello. La fase della valutazione della bontà di adattamento del modello dipende da tale confronto, l'obiettivo è di stimare parametri che

minimizzino tale differenza. Lo scarto tra matrice osservata e matrice teorica è definito residuo e può essere imputato oltre che ad un errore stocastico anche ad ipotesi formulate in modo non corretto. Se emerge tale problema è possibile riconcettualizzare il modello e ripercorrere tutte le fasi di sviluppo. Infine, dopo aver sviluppato il modello potrebbe essere interessante testarlo con un altro gruppo di dati, effettuando così un controllo di validità incrociata (Diamoantoupolos, 1994). Il prossimo paragrafo analizza in dettaglio la specificazione, la stima e la valutazione del modello generale utilizzando la notazione *Lisrel*.

### 3.5 La specificazione, la stima e la valutazione del modello con la notazione *Lisrel*

#### *Specificazione del modello*

Nella forma completa i modelli di equazioni strutturali (SEM) includono quattro tipi di variabili: le variabili latenti esogene ( $\xi$ ); le variabili latenti endogene ( $\eta$ ); le variabili osservate esogene ( $x$ ); e, infine le variabili osservate endogene ( $y$ ); e otto matrici: quattro matrici di parametri; una matrice di varianze-covarianze tra variabili latenti esogene; e tre matrici di varianze-covarianze tra errori stocastici. Nel modello di misurazione i parametri  $\lambda_x$  esprimono il legame lineare tra le variabili latenti esogene  $\xi$  e le variabili osservate  $x$ ; i parametri  $\lambda_y$  esprimono il legame lineare tra le variabili latenti endogene  $\eta$  e le variabili osservate  $y$ . I parametri  $\lambda_x$  sono contenuti nella matrice di ordine  $k^*$  ( $\Lambda_x$ ), mentre i parametri  $\lambda_y$  sono contenuti nella matrice di ordine  $m^*n$  ( $\Lambda_y$ ).

Il modello di misurazione può essere rappresentato utilizzando la seguente forma matriciale:

$$X = \Lambda_x \xi + \delta \Rightarrow \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_k \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x & \lambda_{12}^x & \dots & \lambda_{1l}^x \\ \lambda_{21}^x & \lambda_{22}^x & \dots & \lambda_{2l}^x \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \lambda_{k1}^x & \lambda_{k2}^x & \dots & \lambda_{kl}^x \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \dots \\ \xi_l \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \dots \\ \delta_k \end{pmatrix}$$



$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \Rightarrow \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_k \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y & \lambda_{12}^y & \dots & \lambda_{1l}^y \\ \lambda_{21}^y & \lambda_{22}^y & \dots & \lambda_{2l}^y \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \lambda_{k1}^y & \lambda_{k2}^y & \dots & \lambda_{kl}^y \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \dots \\ \varepsilon_m \end{pmatrix}$$

La forma completa di modelli di equazioni strutturali ha lo scopo di stimare relazioni causali tra variabili latenti esogene e variabili latenti endogene, il parametro 'γ' esprime questo tipo di relazione. Tali parametri sono contenuti nella matrice Γ di ordine  $n^*l$ . La relazione tra variabili latenti endogene ha parametri 'β' contenuti nella matrice B di ordine  $n^*n$ . Algebricamente il modello si può rappresentare nella seguente forma

$$\eta = \zeta + \theta \lambda \gamma \phi \varepsilon \delta \xi$$

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

E in forma matriciale:

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & \beta_{12} & \dots & \beta_{1l} \\ \beta_{21} & 0 & \dots & \beta_{2l} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \beta_{n1} & \beta_{n2} & \dots & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & \dots & \gamma_{1l} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} & \dots & \gamma_{2l} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \gamma_{n1} & \gamma_{n2} & \dots & \gamma_{nl} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \dots \\ \xi_l \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \dots \\ \zeta_n \end{pmatrix}$$

I modelli di equazioni strutturali stimano inoltre una matrice di varianze-covarianze tra le variabili latenti esogene. Si tratta di una matrice simmetrica Φ di ordine  $l^*l$ , e una matrice di varianza-covarianza Ψ tra errori stocastici anch'essa simmetrica di ordine  $n^*n$ . le due matrici vengono rappresentate di seguito.

$$\Phi = \begin{pmatrix} \phi_{11} \\ \phi_{21}\phi_{22} \\ \dots \\ \phi_{l1}\dots\dots\phi_{ll} \end{pmatrix} \quad \Psi = \begin{pmatrix} \psi_{11} \\ \psi_{21}\psi_{22} \\ \dots \\ \psi_{l1}\dots\dots\psi_{ll} \end{pmatrix}$$

Infine, vi sono le due matrici di varianza-covarianza per gli errori di misurazione delle variabili osservate esogene ed endogene  $\Theta_{\delta}$  e  $\Theta_{\varepsilon}$ . Si tratta di due matrici simmetriche di ordine rispettivamente  $k*k$  e  $m*m$  anche se nella maggior parte dei casi vengono specificate come matrici diagonali, il che significa che vengono stimate solo le varianze degli errori mentre vengono fissate a zero le covarianze. La ragione di tale tecnica risiede in una delle assunzioni del modello, ossia si ipotizza che gli errori siano non correlati tra loro. Vi è, ovviamente, la possibilità di stimare anche le covarianze liberando con uno specifico comando i parametri corrispondenti della matrice, tuttavia vi deve essere una ragione teorica che possa supportare tale scelta. Le matrici sono le seguenti:

$$\Theta_{\delta} = \begin{pmatrix} \theta_{11}^{\delta} \\ \theta_{21}^{\delta}\theta_{22}^{\delta} \\ \dots \\ \theta_{k1}^{\delta}\dots\dots\theta_{kk}^{\delta} \end{pmatrix} \quad \Theta_{\varepsilon} = \begin{pmatrix} \theta_{11}^{\varepsilon} \\ \theta_{21}^{\varepsilon}\theta_{22}^{\varepsilon} \\ \dots \\ \theta_{m1}^{\varepsilon}\dots\dots\theta_{mm}^{\varepsilon} \end{pmatrix}$$

In sintesi i modelli di equazioni strutturali contengono quattro matrici di coefficienti strutturali e quattro matrici di varianza-covarianza. All'interno delle otto matrici, i parametri possono essere di tre tipologie: parametri liberi, il cui valore non è conosciuto, pertanto deve essere stimato; parametri fissi, il cui valore è fissato a priori dal ricercatore, che vengono spesso utilizzati, ad esempio, per parametrizzare le variabili latenti dal momento che non esiste una unità di misura; parametri vincolati, quando il valore del parametro è conosciuto, ma viene fissato come uguale ad un altro parametro per stime

utili alla ricerca da realizzare. I parametri liberi possono essere stimati sulla base della matrice delle varianze-covarianze osservate che viene espressa come una funzione delle otto matrici su cui si basa il modello generale.

### *La stima e la valutazione del modello*

L'obiettivo della fase di stima dei parametri è di trovare quei valori per le otto matrici che siano coerenti con i vincoli imposti al modello e che determinino una matrice delle varianze-covarianze osservate quanto più possibile vicina a quella stimata. La stima dei parametri avviene attraverso il metodo della verosimiglianza, o *Maximum Likelihood*, che assegna dei valori iniziali arbitrari ai parametri, stima la matrice e la confronta con quella teorica. La procedura è iterativa poiché le stime finali saranno ottenute migliorando di volta in volta le stime iniziali fino a quando la differenza tra le due matrici non sarà minimizzata.

Una volta ottenute le stime che minimizzano tale differenza sarà necessario verificare attraverso una serie di indicatori la bontà di adattamento generale del modello ai dati. Diverse sono le misure proposte. La principale misura utilizzata nella valutazione dei modelli è il chi-square. Questo test statistico può essere utilizzato per supportare l'ipotesi nulla che la matrice di varianza-covarianza stimata sia uguale alla matrice di varianza-covarianza osservata. L'interpretazione della statistica del chi-square nei modelli strutturali è basata sul rifiuto dell'ipotesi nulla quando il test è statisticamente significativo (con una logica sostanzialmente inversa, poiché si rifiuta il modello quando il test è significativo). Tuttavia, questo indice risulta di utilità limitata dal momento che è fortemente influenzato dall'ampiezza del campione. Quindi al crescere del numero delle osservazioni il chi-square tenderà ad essere non significativo e quindi ad indicare un buon *fit* del modello. Questo spinge i ricercatori a ricorrere ad altre misure che non siano influenzate dalla numerosità campionaria tra i quali il GFI, l'AGFI, l'RMR (Mulaik et al., 1989).

Il GFI o good of fit index è una statistica che si basa sulla quantità di varianza e covarianza spiegata dal modello. L'AGFI (adjusted goodness of fit

index) si basa sullo stesso principio del GFI ma è in grado di tenere conto anche della parsimonia del modello poiché si basa anche sui gradi di libertà. Entrambi questi indici sono compresi tra 0 e 1, dove 1 indica un fit del modello ai dati perfetto. L'RMR (root mean residuals) è una misura della varianza residua che assume come valore minimo 0 che corrisponde ad una perfetta coincidenza tra la matrice varianza-covarianza osservata e stimata, tuttavia non ha un valore massimo anche se ovviamente al crescere dell'indice si riduce la bontà dell'adattamento del modello ai dati. Questi indici valutano il modello in termini assoluti. Esistono altri indici che si basano sulla comparazione del fit ottenuto dal modello e un modello di riferimento (Bagozzi, 1994). Bentler (1990) ha proposto il Comparative Fit Index (o CFI) che varia tra 0 e 1 e sfrutta tale criterio comparativo, anche se non tiene conto dei gradi di libertà del modello pertanto della sua parsimonia che è una delle caratteristiche più importanti nelle ricerche empiriche dal momento che uno degli obiettivi è proprio di offrire una rappresentazione semplificata della realtà. Il TLI (Tucker and Lewis Index) risolve questo problema poiché tiene conto dei gradi di libertà.

Per quanto riguarda il modello di misurazione occorre preliminarmente analizzare il valore che i factor loading assumono nell'analisi fattoriale confermativa. Questi devono essere sufficientemente grandi, positivi e statisticamente significativi. La significatività viene misurata attraverso il calcolo dei t-value. Vengono considerati accettabili parametri con un t-value superiore a 1.96, mentre i factor loading devono essere superiori a 0.70. Tuttavia, si possono accettare valori più bassi se la ricerca ha natura sperimentale.

**QUARTO CAPITOLO**  
**L'IMPATTO DELLA PREVENTIVE CAPACITY SULLA**  
**PERFORMANCE E IL RUOLO DI MODERAZIONE DELLA**  
**METACOGNIZIONE. L'EVIDENZA EMPIRICA NEL SETTORE**  
**VITIVINICOLO ITALIANO**

**4.1 Introduzione**

Quando le imprese operano in un ambiente competitivo caratterizzato da rapidi cambiamenti hanno la necessità di innovare in modo continuo per poter mantenere il passo con l'evoluzione del settore, dello sviluppo tecnologico, e, infine, con le richieste di mercato. Questo scenario conosciuto come 'ipercompetitivo' lancia nuove sfide sia per gli accademici che per i manager che si trovano ad operare in settori con queste caratteristiche (D'Aveni, 1994; Bettis e Hitt, 1995). Infatti, come evidenziato dalla prospettiva della Complessità (Stacy, 1995) nessuno può conoscere in via preventiva i risultati delle proprie scelte. Questo rende inefficaci tutte le possibili soluzioni basate sul passato apprendimento, dal momento che le scelte dovrebbero essere fatte quando i problemi si presentano (Stacy, 1995, Weick, 1997). Molteplici sono stati i tentativi fatti in diverse aree di ricerca per trovare il giusto approccio che consenta alle imprese di tenere il passo con l'evoluzione tecnologica, di mercato e di cambiamenti organizzativi. Comunque, fino ad oggi, non è ancora chiaro come le imprese possano rispondere ai cambiamenti ambientali adottando delle strategie che consentano loro di adeguarsi rapidamente e con successo alle sfide che settori ipercompetitivi determinano.

I settori ipercompetitivi richiedono un approccio capace di fornire utili risultati per le imprese che vogliono sopravvivere, riconoscendo che il vantaggio competitivo non è sostenibile nel lungo periodo. Questo obiettivo non è stato pienamente raggiunto dalle teorie che si sono cimentate nella risoluzione di questo problema. Infatti, anche se la letteratura sull'innovazione ha trattato in modo estensivo i comportamenti e le strategie

che le imprese che operano in contesti ipercompetitivi, ha solo riconosciuto il rischio per gli *incumbents* di fallire in caso di incapacità di reagire in modo appropriato al cambiamento (Christensen, 1997; Henderson e Clarck, 1990) senza fornire una soluzione positiva che le imprese possano utilizzare per competere in queste circostanze.

La difficoltà per gli *incumbents* di gestire il cambiamento che porterà necessariamente a una nuova situazione di equilibrio è stata analizzata negli studi economici, dove le strategie di cannibalizzazione e di *pre-emption* sono state indicate come le possibili soluzioni per gli *incumbents* a mantenere la loro posizione di vantaggio sulle nuove entranti (Dixit e Pindyck, 1994; Ghemawat, 1991). Un altro approccio che ha fornito una possibile chiave di lettura è lo stream di ricerca delle *dynamic capabilities* che ha postulato l'abilità delle imprese nel costruire, integrare e riconfigurare le loro competenze per indirizzare i cambiamenti esterni (Teece, Pisano e Shuen, 1997) utilizzando le passate azioni per rispondere ai cambiamenti futuri. Quindi le imprese basandosi su quanto imparato nel passato dovrebbero essere in grado di fornire la giusta risposta ai nuovi cambiamenti che si manifestano nel settore nel quale operano.

In questo lavoro, come si è anticipato, si sostiene che un approccio basato sul passato apprendimento non può portare ad adottare utili cambiamenti capaci di determinare performance superiori in ambienti ipercompetitivi. Si afferma inoltre che l'abilità di imparare da errori commessi nel passato nell'affrontare i problemi che le imprese di volta in volta si trovano a fronteggiare ha un effetto negativo sulle performance. Per poter mitigare tale effetto negativo, le imprese dovrebbero sviluppare una strategia metacognitiva. La metacognizione (Flavel, 1979) è un concetto importato dalla teoria cognitiva, che tratta dell'abilità dell'impresa di analizzare in modo consapevole la propria conoscenza ed esperienza in modo da applicare entrambe in attività di *problem solving*.

Il capitolo è articolato come segue: nel prossimo paragrafo attraverso un'analisi del background teorico vengono sviluppate le ipotesi di ricerca, specificando sia il ruolo della preventive capacity che quello della metacognizione sulle performance delle imprese. La seconda parte tratta in modo esaustivo il disegno di ricerca specificando la metodologia, la specificazione delle variabili adottate nel modello empirico e i risultati dell'analisi empirica condotta sul settore del vino analizzato nel dettaglio nel secondo capitolo.

#### **4.2 Il ruolo della *Preventive Capacity* sulle performance delle imprese**

Molte teorie enfatizzano il ruolo giocato dalla passata esperienza e dalla conoscenza accumulata nel passato per fronteggiare le nuove sfide competitive che le imprese devono fronteggiare, principalmente quando operano in contesti caratterizzati da rapidi e continui cambiamenti. Questo approccio è comune tanto alle teorie economiche quanto a quelle dello strategic management. In particolare, questi studi focalizzano l'attenzione sull'accumulazione di risorse e capacità utilizzando un approccio evolucionista ed evidenziando il ruolo delle routine e dall'apprendimento nel determinare le future azioni delle imprese. Comunque, questi studi hanno mantenuto un approccio principalmente basato sulle pratiche tradizionalmente adottate dalle imprese, che nel tempo costituiscono la base per costruire il proprio vantaggio competitivo. Tuttavia ciò che potrebbe funzionare in un ambiente competitivo più statico caratterizzato da regole consolidate e cambiamenti non così sostanziali, potrebbe non funzionare in contesti soggetti ad un cambiamento continuo dell'arena competitiva sia rispetto alle imprese che vi operano sia rispetto alle azioni che lo regolano.

In questo lavoro viene sviluppato un ulteriore argomento nell'analisi della strategia competitiva affermando che le strategie basate sull'analisi dei precedenti errori come strumento centrale per sviluppare nuove strategie adatte a fronteggiare i cambiamenti in atto nel settore competitivo di

appartenenza potrebbero risultare inefficaci. La preventive capacity, definita come strumento che consente alle imprese di superare la loro resistenza al cambiamento, può produrre solo effetti negativi sui risultati conseguiti dall'impresa.

Basandoci su tale definizione, la preventive capacity non è in grado di fornire gli strumenti alle imprese per guadagnare un vantaggio competitivo sostenibile in ambienti ipercompetitivi. In questo lavoro si introduce il concetto di preventive capacity definendolo come variabile latente non osservabile. Si tratta, infatti, di un costrutto multidimensionale composto da diverse dimensioni che riflettono l'apprendimento delle imprese basato sul passato. Le sotto-dimensioni del costrutto Preventive Capacity emergono dall'analisi della letteratura che ha mostrato come le imprese si basano sul passato apprendimento per trovare soluzioni ai nuovi problemi. L'analisi condotta ha portato allo sviluppo di una scala, successivamente validata, basata su tre principali sottodimensioni di seguito analizzate.

*Inerzia e trappola delle competenze.* Le imprese sono stata a lungo analizzate in termini di relazioni che sono in grado di stabilire nell'ambiente competitivo in cui operano. Il filone di ricerca della *Population Ecology* ha riconosciuto che le imprese fronteggiano quella che viene definita *inerzia strutturale* che si verifica quando le imprese hanno la necessità di adattarsi all'ambiente nel quale operano, riconoscendo che solo alcune di esse saranno in grado di apportare i cambiamenti che consentiranno loro di continuare ad avere successo. Pertanto, l'inerzia strutturale si riferisce alle difficoltà incontrate dalle imprese nel fronteggiare il cambiamento e nell'implementare le scelte che porteranno ai cambiamenti strutturali che consentiranno alle imprese di adattarsi al contesto competitivo (Hannan e Freeman, 1984). La letteratura sull'inerzia enfatizza anche il fatto che la struttura organizzativa creata all'interno dell'impresa è la complessa da eliminare. L'adozione di routine e di pratiche create nel tempo produce quelle



che vengono definite 'trappole di competenze', termine usato per riferirsi al problema causato da specializzazioni in una singola area di competenze e dall'adozione di pratiche ereditate dal passato (Levitt e March, 1988). Dunque, questa letteratura riconosce da un lato l'utilità dell'apprendimento e della specializzazione, mentre dall'altro afferma che esistono dei rischi associati con l'accumulazione di esperienza nel tempo (Levinthal e March, 1993; Miner e Mezias, 1996).

*Rigidità e Ambiguità Causale.* Le rigidità rappresentano l'altro lato della medaglia quando le strategie sono basate su competenze e *core capabilities*. Infatti, le imprese che ottengono una posizione di successo puntando principalmente sullo sviluppo e sull'accumulazione di competenze e di capacità spesso basano il loro futuro successo su tali fattori, come enfatizza anche la letteratura sul tema. Tuttavia, considerare solo gli aspetti positivi delle proprie competenze e capacità può portare all'incapacità di riconoscere l'inadeguatezza di tali risorse in contesti che attraverso processi di evoluzione si trasformano ed assumono connotati diversi che richiedono nuove competenze, capacità e regole competitive. Le componenti di una capacità definibile come *core* sono la conoscenza, le abilità i sistemi tecnici, i sistemi manageriali e i valori condivisi (Leonard-Barton, 1992) che possono inibire la capacità dell'impresa di operare scelte volte al suo cambiamento. Lo stesso vale per l'Ambiguità Causale, che ostacola l'abilità dei manager nel riconoscere quali decisioni possano essere implementate per adattare le imprese all'ambiente in evoluzione. Secondo Reed e De Filippi (1990), l'ambiguità causale è una variabile dipendente della *Tactiness* (Wagner e Sternberg, 1985, Polanyi, 1967), della *Complexity* (Reed e De Filippi, 1990; Barney, 1985; Nelson e Winter, 1982) e, infine, della *Specificity* (Nelson e Winter, 1982; Lippman e Rumelt, 1982; Polanyi, 1967). L'ambiguità causale è stata trattata principalmente come un fattore capace di proteggere il vantaggio competitivo delle imprese, dal momento che crea delle incertezze circa i legami tra azioni manageriali e performance superiori, ossia non si è possibile sapere quali azioni hanno generato il successo raggiunto,

impedendo sostanzialmente l'identificazione dei fattori responsabili per le performance superiori (Lippman e Rumelt, 1982).

Dunque, si osserva che come le capacità sviluppate dalle imprese possono produrre rigidità così l'ambiguità causale può limitare l'abilità dei manager di riconoscere e sfruttare le opportunità. Da un punto di vista dinamico molti studi all'interno della Resource Based View hanno evidenziato la necessità di creare e puntare sulle capacità per adattare e riconfigurare gli asset basati sulla conoscenza (Teece et al., 1997; Szulanski, 1996; Helfat, 2000). Tuttavia, tenendo in considerazione l'effetto generato dall'ambiguità causale si perde l'utilità di tale approccio nel guidare le azioni manageriali (Foss, 1996; Priem e Butler, 2001). Il rischio è di replicare nel tempo le azioni competitive senza la possibilità di identificare le decisioni potenzialmente negative o di modificare le azioni in corso in un contesto competitivo caratterizzato da innovazione continua (Teece et al., 1997). Inoltre, va osservata un sostanziale limite delle imprese nel trasferire risorse tra differenti unità dove potrebbero fornire un maggiore contributo ai risultati aziendali, se integrate e combinate con altri asset complementari (Teece et al., 1997). Pertanto:

*Ipotesi 1: la Preventive Capacity impatta negativamente sulle performance delle imprese*

#### **4.3 Il ruolo della Metacognizione sulla relazione *Preventive Capacity- Performance***

Mentre studi sull'innovazione e sulle capacità analizzano dettagliatamente le potenziali conseguenze per le imprese relativamente alle trappole di competenze e inerzia, poca attenzione è stata posta al modo di risolvere tali problemi. Sembra, infatti, esserci spazio per un più completo approfondimento relativamente all'approccio che le imprese dovrebbero usare per superare gli ostacoli creati da un atteggiamento che spinge i manager a basare le proprie scelte su routine e conoscenze sviluppate nel

passato e sfruttare la passata esperienza. In un ambiente ipercompetitivo è essenziale per le imprese trovare quelle condizioni interne che, anche se non risultano utili a raggiungere e rendere sostenibile il vantaggio competitivo (D'Aveni, 1994), dovrebbero consentire almeno di mitigare alcune delle conseguenze negative scaturenti dall'adozione delle vecchie pratiche per rispondere a future sfide competitive.

Attraverso l'approccio metacognitivo, perciò, si analizza cosa le imprese dovrebbero fare per rinforzare la loro competitività e abolire gli effetti negativi dall'applicazione del passato apprendimento.

La metacognizione si riferisce ad un modo di pensare (*higher order thinking*) che implica attività di controllo sul processo cognitivo. Attività come la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione dei progressi nel completamento di un compito, che definiscono il costrutto di metacognizione, impattano sull'abilità di acquisire conoscenza e abilità che sono a loro volta funzione di sviluppo di nuove capacità. Infatti, queste attività potrebbero impattare l'abilità dell'impresa di usare la conoscenza in modo strategico al fine di raggiungere gli obiettivi preposti (Baker e Brown, 1984; Ghantla, 1986; Pressley, Borkowski, e Schneider, 1987; Zimmerman e Pons, 1986). La ricerca si focalizza sull'abilità manageriale di combinare le risorse, la conoscenza, e le competenze per sviluppare nuove capacità usando una strategia meta cognitiva definita da attività quali pianificazione, monitoraggio e valutazione dei progressi. In questa ricerca viene utilizzata la scala di misura sviluppata da Allen e Armour-Thomas (1993) che si basa sulla concettualizzazione di Stenberg (1986). Questi studiosi validano la scala composta da sei meta componenti che permettono di valutare i processi metacognitivi nelle attività di *problem solving*, concentrandosi principalmente sul grado di efficienza raggiunto. Le variabili usate nello studio condotto da Allen e Armour-Thomas (1993) sono: la definizione della natura dei problemi, la selezione delle opzioni, la selezione di una strategia, la selezione e la rappresentazione delle informazioni, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio delle soluzioni.

Il costrutto di metacognizione, come precedentemente definito, può esercitare un impatto sulla relazione tra performance delle imprese e preventive capacity. Infatti, mentre la preventive capacity da sola non è in grado di fornire una risposta efficace ed efficiente alle nuove sfide poste dall'innovazione continua a cui sono soggetti alcuni ambienti definiti come ipercompetitivi, dal momento che è principalmente basata sulle esperienze già maturate dall'impresa, il suo effetto sulle performance può essere migliorato quando si accompagna ad un approccio metacognitivo nell'implementare il cambiamento nelle loro pratiche. Le imprese che mostrano un approccio metacognitivo nel valutare la natura dei differenti problemi che di volta in volta si trovano a fronteggiare, e nell'identificare le soluzioni più appropriate, possono raggiungere risultati superiori rispetto a quelle imprese che invece non applicano una strategia meta cognitiva. Perciò, in questo studio si ipotizza che il processo metacognitivo può mediare la relazione tra preventive capacity e performance, dal momento che le imprese che usano uno specifico schema nello sviluppo di nuove conoscenze e competenze sono capaci di raggiungere i propri obiettivi in modo più efficiente di altre. Dunque, in questo studio si esplora la relazione tra preventive capacity e performance, tenendo in considerazione il ruolo di moderazione delle componenti psicologiche del comportamento manageriale, in particolare, riguardanti il processo cognitivo.

*Ipotesi 2: Le capacità metacognitive media la relazione tra preventive capacity e performance dell'impresa.*

Le due ipotesi sono testate sul un campione di imprese operanti nel settore del vino Italiano. Il prossimo paragrafo propone una descrizione del campione e del disegno di ricerca, successivamente viene proposta in dettaglio la metodologia adottata e i risultati ottenuti dall'analisi.

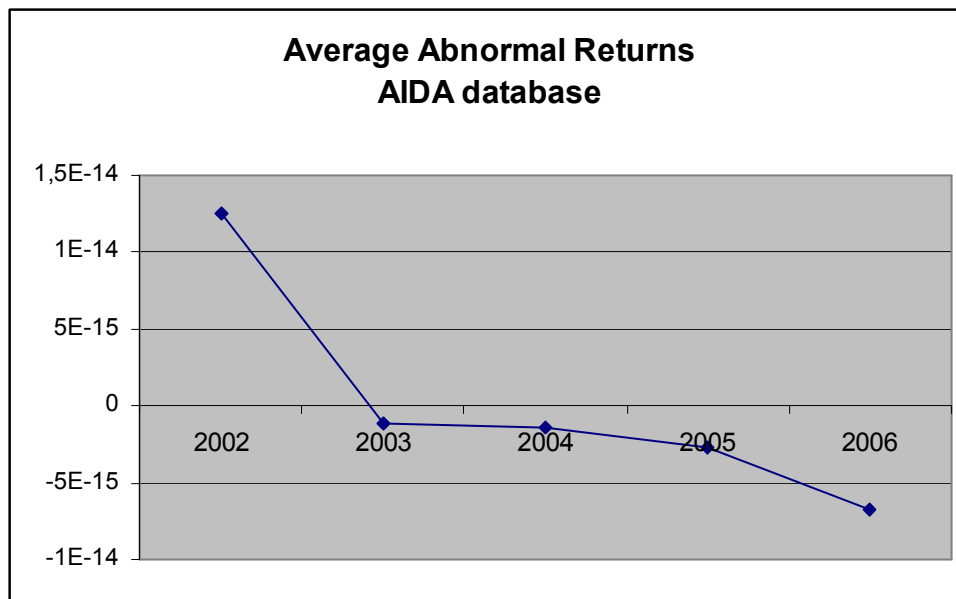
#### **4.4 Modello di Ricerca**

##### *Descrizione del settore*

Le ipotesi di ricerca di questo studio sono state testate sul settore Italiano del vino. Come analizzato in dettaglio nel secondo capitolo, il settore del vino è particolarmente rilevante nell'ambito del comparto dell'agri-business italiano. L'Italia è tradizionalmente uno dei paesi produttori più importanti sulla scena competitiva internazionale. Insieme alla Francia, Spagna, Germania e Portogallo, i principali produttori europei, copre più dei due terzi delle esportazioni mondiali. Oltre ad avere un ruolo centrale nella produzione di vino, l'Italia rappresenta un interessante mercato di sbocco dal momento che rientra tra i paesi che maggiormente consumano vino. Il vantaggio competitivo dei paesi europei produttori di vino si basa sull'alta qualità della produzione. Più in dettaglio, la produzione di vino è basata su divisioni regionali ben determinate. Le imprese, inoltre, sono caratterizzate dai sistemi di produzione vincolati ad una serie di regolamenti che devono essere rispettati al fine di ottenere la certificazione di qualità, fondamentale per competere in un settore caratterizzato da consumatori consapevoli. Tuttavia, il settore ha dovuto fronteggiare una serie di sfide che portano questo settore ad essere definito come *ipercompetitivo*.

L'ipercompetitività del settore è stata misurata utilizzando come misura base il ROA (*Return on Asset*) delle imprese presenti sul settore oggetto di analisi. In particolare, è stata costruita una misura di performance superiori attraverso la media di settore. Più in dettaglio, dal ROA di ogni singola impresa è stato detratto il valore medio di settore calcolato per il medesimo anno. I dati sul ROA sono stati ottenuti utilizzando il database AIDA, che raccoglie una serie di informazioni finanziarie e di mercato sulle imprese italiane. Da questo database sono state individuate attraverso il codice ATECO le imprese attive operanti nel settore del vino (che corrispondono al codice Ateco: 01131 e 1593). Il numero totale estratto è pari a 963 imprese. L'analisi è stata condotta su un arco temporale di cinque anni dal 2002 al 2006, come riportato nella figura 1.

Figura 1. Analisi del ROA nel settore del vino italiano



Dall'analisi dei trend indicati nella figura 1 emerge chiaramente la natura ipercompetitiva del settore che ha portato da una forte riduzione dei margini che le imprese potevano ottenere attraverso la loro produzione, ma soprattutto è interessante notare il tasso crescente a cui i profitti sopra la media decrescono.

Il settore è ritenuto da studiosi di diverse discipline come particolarmente rilevante per tutto il sistema mondiale, dal momento che diverse sono i paesi coinvolti nella produzione e nel consumo. Questo fattore lo rende un interessante oggetto di studio. La prospettiva sociologica ha analizzato il percorso seguito dai produttori regionali nel processo di miglioramento qualitativo e l'impatto sui consumatori e sul loro modo di consumare (Benjamin e Podolny, 1999; Swaminathan, 2001).

Un altro importante fattore di analisi è rappresentato da una crescente influenza che i nuovi produttori, appartenenti al cosiddetto Nuovo Mondo del Vino, hanno assunto nell'arena competitiva. Paesi come l'Australia, la California, il Cile e la Nuova Zelanda giocano un più rilevante ruolo nella competizione internazionale attraverso l'introduzione di profondi cambiamenti nel tradizionale modo di produrre. Tali cambiamenti riguardano una più industrializzata forma di produzione e la semplificazione dei prodotti offerti e della sua qualità. I *brand* basano la propria reputazione sui volumi di vendita

piuttosto che sulla qualità della produzione. Dunque, l'abilità di raggiungere economie di scala conseguibile attraverso il miglioramento del livello di efficienza, è fonte di vantaggio competitivo. Pertanto, si evince come le regole competitive internazionali sono diverse rispetto a quelle vigenti tra i paesi produttori più tradizionali. Questo ha spinto le imprese che appartengono al vecchio continente a riconfigurare il loro bundle di risorse al fine di raggiungere una maggiore competitività nell'arena internazionale.

Inoltre, nell'ultimo decennio, la comunità europea ha incoraggiato l'aumento di qualità nella produzione attraverso un complesso di regole che assicurano una maggiore qualità nella produzione attraverso sistemi di rintracciabilità del prodotto, le certificazioni di qualità e l'incentivazione alla riduzione dei terreni destinati alla coltivazione di uva.

Un altro importante fattore fonte di cambiamento, è rappresentato da una sostanziale riduzione dei consumi in termini quantitativi. La principale causa sembra imputabile ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori circa i modi e i luoghi di consumo oltre che nel livello qualitativo. In questo processo di cambiamento fattori come la diffusione di wine bar, eventi tematici e fiere hanno giocato un ruolo centrale.

Le imprese che operano in questo settore per rispondere a queste sfide competitive hanno reagito attraverso la proliferazione delle etichette che ha determinato l'adozione di una strategia di differenziazione di prodotto. Ciò è riscontrabile a livello internazionale, ma soprattutto ha interessato le imprese italiane. Infatti, le etichette dei vini italiani è aumentato da circa 4.251 nel 1996 a 13.087 nel 2006, anche se va osservato che contestualmente si è verificato un aumento nel numero di imprese operanti in tale comparto dell'economia italiana, passando da 1201 nel 1996 a 2.068 nel 2006 (fonte: Guide Veronelli per gli anni corrispondenti). Comunque anche tenendo in considerazione tale fattore si registra un incremento medio netto da 3,53 etichette per imprese nel 1996 a circa 5,01 nel 2006. La proliferazione di nuove etichette ha portato ad una sostanziale differenziazione dei vini prodotti. Ciò implica uno sviluppo di nuove conoscenze e capacità. In tale contesto ci si potrebbe aspettare un incremento delle performance. Tuttavia,

il campione considerato nella ricerca mostra una riduzione delle performance nel corso del tempo (come emerge dalla figura 1). Data la natura ipercompetitiva del settore del vino le performance negative potrebbero dipendere da una capacità preventiva (o *preventive capacity*) fuorviante.

### *Il campione*

Le ipotesi sono state testate su un campione di imprese appartenenti al settore del vino italiano. La scelta di utilizzare imprese appartenenti al medesimo settore è stata operata per eliminare gli effetti imputabili al settore di appartenenza come la fase del ciclo di vita del settore, interventi legislativi, cambiamenti nel potere relativo di consumatori o fornitori e via dicendo. Il settore del vino è stato selezionato principalmente perché è un settore in cui il livello di competizione è particolarmente alto per le ragioni discusse nel paragrafo precedente. Per comprendere come le imprese superano le sfide poste da un ambiente ipercompetitivo è importante analizzare le implicazioni sull'abilità di superare inezia, rigidità, ambiguità causale e trappole di competenze.

La popolazione è stata tratta dalla guida Veronelli che realizza un censimento delle imprese produttrici di vino in Italia. Il campione estratto casualmente è composto da circa 550 imprese (circa il 21% della popolazione). L'indagine è stata condotta sugli imprenditori o proprietari delle imprese. Il questionario è stato somministrato telefonicamente. Il totale dei questionari raccolti (dopo aver eliminato quelli non completi) è pari 187 con un tasso di risposta pari al 35% circa. Le domande che compongono il questionario prevedono risposte su una scala Likert a 7 punti. Per costruire le misure sono state utilizzate scale già sviluppate in letteratura nel caso della metacognizione mentre l'analisi della letteratura ha consentito la realizzazione della scala per il costrutto *preventive capacity*. In appendice sono riportate le misure usate e la loro descrizione.



### *Il modello*

Per valutare la relazione tra preventive capacity e performance delle imprese, tenendo in considerazione il ruolo di moderazione del costrutto della metacognizione, è stato testato il modello usando la metodologia delle equazioni strutturali utilizzando il software LISREL 8.50 (Jöreskog e Sörbom, 1998). Comparato con il modello classico di regressione OLS, il modello di equazioni strutturali consente di testare il modello di misurazione e causale contemporaneamente. I costrutti latenti sono misurati attraverso variabili osservabili e la relazione tra variabili latenti può essere testato con il modello strutturale. In questo studio vengono testate sia l'ipotesi 1, stimando l'impatto della preventive capacity sulle performance delle imprese, che l'ipotesi 2 attraverso la specificazione di un modello di moderazione, valutando cioè qual è l'impatto della preventive capacity sulle performance quando interviene la variabile latente che misura la metacognizione.

### *La variabile dipendente: le performance delle imprese.*

Le imprese che hanno successo nel superare ostacoli generati dalla rigidità, inerzia e trappole delle competenze otterranno anche performance finanziarie superiori incrementando i ricavi e/o riducendo i costi. Perciò, le tradizionali misure finanziarie sono le più adatte per valutare il vantaggio competitivo. Inizialmente sono state considerate due possibili indicatori finanziari di performance: il ROA (return on asset) e il ROE (return on equity). Il ROA è la misura più frequentemente utilizzata per la valutazione del vantaggio competitivo nella letteratura dello strategic management proprio perché prende in considerazione la redditività degli asset dell'impresa nel suo complesso (Barber e Lyon, 1996; Keats e Hitt, 1988; Lenz, 1981). Anche se il ROE può essere considerata una buona misura di performance e quindi di vantaggio competitivo esso è sensibile alla struttura del capitale. Per tale ragione il ROE è stato escluso dall'analisi, favorendo il ROA come indicatore di performance delle imprese operanti nel settore del vino che, dunque, rappresenta la variabile dipendente in questo studio.

### *Le variabili indipendenti: preventive capacity*

Attraverso l'analisi della letteratura sono state identificate quattro differenti aree che potrebbero causare incapacità da parte delle imprese di rispondere in modo efficiente ed efficace ai cambiamenti ambientali. Nello specifico le aree individuate sono: l'inerzia, la rigidità, l'ambiguità causale, e la trappola delle competenze. Secondo la letteratura di riferimento, come illustrato ampiamente nel primo capitolo, le imprese sviluppano delle competenze che consentono loro di superare gli ostacoli determinati dal cambiamento. Tuttavia, dal momento che lo sviluppo di queste capacità è basato sulla passata esperienza senza tenere conto della futura evoluzione dello scenario competitivo di riferimento gli investimenti realizzati per adeguare la struttura organizzativa dell'impresa ai futuri cambiamenti potrebbero determinare consistenti perdite per le imprese. Gli item usati nel questionario somministrato alle imprese emergono da un'attenta analisi della letteratura di riferimento prendendo in considerazione gli aspetti relativi alla resistenza che le imprese incontrano nell'implementare dei cambiamenti all'interno dell'impresa. Nel costruire le misure ci si è concentrati sull'approccio che tradizionalmente viene seguito dalle imprese per superare i tre principali elementi che compongono la *preventive capacity*. Segue una breve definizione dei quattro costrutti emersi dall'analisi dei precedenti studi realizzati sul tema.

*Superare Inerzia e Trappola delle Competenze.* La definizione di queste due variabili emerge dalla letteratura che analizza le forze interne all'impresa che ostacolano una rapida implementazione dei cambiamenti generati dall'ambiente esterno (Hannan e Freeman, 1984; Hannan et al., 2004; Levitt e March, 1988). Esempi di tali difficoltà sono riscontrabili nelle routine che le imprese hanno sviluppato nel corso del tempo. Se da un lato, infatti, queste capacità possono determinare forti vantaggi per le imprese poiché consentono di ottimizzare i tempi dall'altro la loro sostituzione a vantaggio di nuove e più efficienti pratiche è piuttosto complessa.

*Superare della Rigidità.* Il tema sulle core-rigidity è stato definito ed ampiamente trattato nello studio di Leonard-Barton (1992) uno dei principali ricercatori nel campo dello strategic management. In particolare in questo studio sono state individuate quattro fonti di core-rigidity che un'impresa si trova a fronteggiare: la knowlegde e le skills, i sistemi tecnici, il sistema manageriale e i valori condivisi all'interno dell'impresa.

*Superare dell'Ambiguità Causale.* Secondo Reed e De Filippi (1990) l'ambiguità causale è un meccanismo che crea incertezze circa le fonti delle azioni manageriali o più precisamente il legame tra decisioni prese dai manager e i risultati aziendali conseguiti. Questo determina l'impossibilità di identificare con certezza i fattori che hanno portato a performance superiori (Nelson e Winter, 1982; Lippman e Rumelt, 1982; Polanyi, 1967). In questo studio si sostiene la necessità per le imprese di superare l'ambiguità causale attraverso alcune variabili di controllo come la complessità, la specificità, e la *tacitness*, che possono impattare sulla capacità di comprendere, di riconoscere e di sfruttare le opportunità derivante dai cambiamenti che si verificano nel settore in cui le imprese operano. In appendice a questo capitolo viene presentata una tabella riassuntiva con l'indicazione dei singoli item utilizzati per misurare i singoli costrutti che rappresentano le variabili indipendenti che insieme concorreranno a misurare un costrutto di secondo ordine ossia la *preventive capacity*.

#### *Le variabili di mediazione*

Il modello presentato in tale studio prende in considerazione un importante e nuovo approccio per il campo di ricerca dello strategic management, ossia la metacognizione che rappresenta una nozione centrale nella teoria cognitiva. Sebbene in letteratura vi siano diversi approcci e misure del costrutto della metacognizione, in questo studio viene adottata la concettualizzazione proposta da Stenberg (1986), che definisce la metacognizione come un costrutto latente misurato da sei variabili osservabili

riportate nel dettaglio nell'appendice C. Queste variabili evidenziano come la strategia dovrebbe essere basata su una più consapevole valutazione delle informazioni e della conoscenza disponibile per le imprese funzionale allo sviluppo di nuova conoscenza.

#### **4.5 I risultati del modello di misurazione**

##### *La preventive capacity*

Il modello di misurazione si riferisce alla misura delle variabili latenti che compongono il modello, ossia quelle variabili che non possono essere osservate direttamente. Pertanto, al fine di superare questo ostacolo, si utilizzano altre variabili la cui modificazione può essere ricondotta ad una variazione nella variabile latente di interesse. Il modello di misurazione nel suo complesso è stato testato utilizzando il modello delle equazioni strutturali. Gli item usati per misurare ciascun costrutto risultano identificanti in modo diverso. Infatti, mentre il costrutto di preventive capacity si basa sull'analisi della letteratura che ha consentito l'identificazione delle variabili sottostanti utilizzando il processo di sviluppo di una scala di misurazione suggerito da DeVellis (1991) e Churchill (1979). In questa ricerca la preventive capacity è stata considerata come una variabile (o costrutto) latente di secondo ordine. Le principali dimensioni, emerse dall'analisi della letteratura, sono: l'inerzia e le trappole delle competenze, l'ambiguità causale, e le rigidità, sempre utilizzando come approccio le modalità di superamento di questi ostacoli all'implementazione dei cambiamenti. Le dimensioni che costituiscono la misura della preventive capacity sono a loro volta variabili latenti le cui misure devono essere sviluppate seguendo diverse fasi (Churchill, 1979). La prima fase riguarda la generazione degli item che è stata realizzata attraverso un'attenta e approfondita review della letteratura di riferimento come specificato in precedenza. Tutti i principali contributi analizzati vengono riportati nell'appendice A. La seconda fase ha riguardato la raccolta dei dati attraverso la somministrazione di un questionario. Il questionario è riportato nell'appendice B. la somministrazione

è avvenuta attraverso interviste telefoniche realizzate direttamente con i manager o i proprietari delle aziende che componevano il campione estratto casualmente come specificato nel paragrafo precedente. Dopo aver raccolto i dati il campione è stato diviso in due parti (DeVellis, 1991). Sulla prima metà del campione è stata eseguita l'analisi fattoriale esplorativa, mentre sulla seconda metà è stata condotta l'analisi fattoriale confermativa. Nella fase esplorativa è stato utilizzato il software SPSS per estrarre il numero di fattori da ritenere per ciascun costrutto, valutando contemporaneamente sia la consistenza interna che l'affidabilità della scala. Inizialmente, gli item per l'inerzia e per la trappole delle competenze erano sei, per il costrutto rigidità vi erano quattro item e, infine, cinque per l'ambiguità causale. Sulla base di questi dati è stata condotta l'analisi fattoriale esplorativa utilizzando come criterio di estrazione il maximum likelihood, gli assi rotati con il varimax. Utilizzando questi criteri il programma è stato lanciato su un sotto campione di 92 osservazioni. Da questa analisi sono emersi problemi di cross-section rispetto ad alcuni item che successivamente sono stati eliminati. Più in dettaglio, sono stati eliminati tre item per il primo costrutto, uno per il secondo e due per il terzo. La struttura fattoriale finale che sarà poi utilizzata nella fase confermativa è pertanto composta da tre fattori di primo ordine ciascuno dei quali è misurato da tre variabili osservabili. In particolare, *'superare l'inerzia e la trappola delle competenze'* le imprese si basano su: *la modificazione delle routine, la rotazione dei lavoratori e la struttura organizzativa informale*. Il costrutto della *'Superare le rigidità'* è misurato da *Sistemi Tecnici, Sistemi Manageriali e Valori Condivisi*. Infine, il costrutto *'superare l'ambiguità causale'* risulta misurato da: *Location, Complessità, e Tacitness*. L'affidabilità dei tre costrutti è stata misurata attraverso il Cronbach alpha che risulta pari 0.763 per il primo costrutto, 0.780 per il secondo e 0.601 per il terzo. La letteratura sullo sviluppo delle scale considera l'affidabilità di una misura buona quando il Cronbach alpha supera 0.70, dunque le scale di misurazione dei primi due costrutti risultano altamente affidabili mentre la scala che misura il terzo costrutto non raggiunge questa soglia. Va comunque precisato che data la natura

sperimentale dello studio, dal momento che non ci sono altri studi che hanno tentato di operazionalizzare queste dimensioni in modo diretto, la misura si può ritenere affidabile se supera la soglia dello 0.60 (Nunnally, 1978).

Gli item che definiscono le scale di misurazione come risultato dell'analisi esplorativa sono state utilizzate nell'analisi fattoriale confermativa che si basa della verosimiglianza (o maximum likelihood). L'analisi fattoriale confermativa è stata calcolata sul secondo sub campione composto da 95 osservazioni, utilizzando il software LISREL 8.50 (Jöreskog e Sörbom, 1984, 1988). L'analisi conferma la struttura emersa dall'analisi fattoriale esplorativa. Infatti, tutti gli item presentano alti e significativi factor loading sui rispettivi attesi costrutti. Tutte le scale di misurazione mostrano validità convergente e divergente (Anderson e Gerbing, 1988). Anche l'affidabilità delle scale è alta. Il costrutto del superamento dell'inerzie e delle trappole di competenze presenta un Cronbach alpha pari 0.796, il costrutto del superamento delle rigidità ha un Cronbach alpha pari a circa 0.714, infine, il Cronbach alpha del terzo costrutto, ossia, il superamento dell'ambiguità causale è pari a 0.773.

Infine, è stato misurato il costrutto di secondo ordine la 'preventive capacity' come variabile latente misurata dai tre costrutti precedentemente analizzati. I risultati confermano che la preventive capacity è un costrutto di secondo ordine misurato dalle tre variabili latenti ipotizzate. Infatti, il modello calcolato utilizzando Lisrel mostra ottimi indici di adattamento generale del modello ai dati e contemporaneamente una buona struttura fattoriale. Per quanto concerne gli indici di adattamento del modello ai dati si può osservare un chi-square pari a circa 19.87 con 24 gradi di libertà con un *p-value* pari a 0.70. Il CFI è pari a 1, il GFI pari a 0.98 e l'AGFI è di circa 0.96. Inoltre, il RMR è pari a 0.041 e l'indice RMSEA pari a 0.00. Tutti questi indicatori sono buone misure di adattamento del modello di secondo ordine. I coefficienti standardizzati degli item che misurano i costrutti di primo ordine sono riportati nella tabella 4.1.

Tabella 4.1 – Risultati della Preventive Capacity come modello di secondo ordine

Item	Coefficienti Standardizzati	Coefficienti non standardizzati	t-value
<b>Superare Inerzia e trappola di Competenze</b>			
1 - Modificazione Routine	0.71	1.00 <sup>a</sup>	----
2 - Rotazione Lavoratori	0.77	1.03***	8.14
3 - Strutture organizzative Informali	0.72	1.03***	7.92
<b>Superare Rigidità</b>			
1 – Sistemi Tecnici	0.79	1.00 <sup>a</sup>	----
2 - Sistemi Manageriali	0.76	1.00***	8.28
3 – Valori Condivisi	0.60	0.58***	7.16
<b>Superare Ambiguità Causale</b>			
1 – Tacitness	0.71	1.00 <sup>a</sup>	
2 – Complessità	0.50	0.79***	5.05
3 – Location	0.68	1.06***	5.63

<sup>a</sup> t-values non sono stati calcolati poiché il primo item viene fissato uguale a 1 per la parametrizzazione

\*\*\* p<0.001

Come si evince dall'analisi della tabella 4.1, tutti i *factor loading* sono alti e statisticamente significativi, pertanto, la struttura fattoriale ipotizzata viene confermata. Inoltre anche i factor loading che legano il costrutto di secondo ordine ai costrutti di primo ordine risultano alti e statisticamente significativi. I risultati dell'analisi del modello di secondo ordine sono sintetizzati nella tabella 4.2.

Tabella 4.2- Relazione tra dimensioni di primo e secondo ordine

Costrutti	Coefficienti Standardizzati	Coefficienti non standardizzati	t-values
Superare Inerzia e trappola di Competenze	0.77	1.00 <sup>a</sup>	----
Superare Rigidità	0.76	1.78*	3.74
Superare Ambiguità Causale	0.55	0.78*	3.70

<sup>a</sup> t-values non sono stati calcolati poiché il primo item viene fissato uguale a 1 per la parametrizzazione

\*\*\* p<0.005

Prima di presentare il modello di moderazione è necessario specificare che al fine di ridurre il grado di complessità del modello ipotizzato si è proceduto al calcolo della media di ciascun costrutto di primo ordine riducendo in tal modo a tre variabili la scala di misura della preventive capacity.

### *La metacognizione*

La ricerca condotta, come precedentemente specificato, si basa su una scala già sviluppata e validata in letteratura da Allen e Armour-Thomas (1993). La metacognizione si inserisce nell'ambito della teoria cognitiva e si utilizza principalmente come strumento per migliorare l'apprendimento. Generalmente i test vengono condotti su gruppi di studenti. Quindi, dal momento che dall'analisi sugli studi di strategie non è emerso l'utilizzo di tale approccio, è stato necessario riadattare la scala agli obiettivi della ricerca e alla realtà imprenditoriale.

Anche in questo caso è stata utilizzata l'analisi fattoriale per valutare l'unidimensionalità del costrutto. Il metodo di estrazione utilizzato è il metodo delle componenti principali, il metodo VARIMAX come metodologia di



rotazione dei fattori. L'affidabilità (Cronbach, 1951) è stata utilizzata come misura della consistenza interna della scala. I valori mancanti anche in questo caso sono stati sostituiti dalla media. Gli item che presentavano un factor loading inferiore a 0.50 sono stati eliminati. Tre sono i fattori che emergono dall'analisi fattoriale. Tale scala di misura presenta un Cronbach alpha pari a circa 0.63. La scala di misurazione finale, pertanto, risulta composta dalle seguenti tre variabili: Definizione della natura dei problemi, selezione di una strategia, allocazione delle risorse. Le domande utilizzate nel questionario per misurare la metacognizione sono riportate nell'appendice C.

#### *Controllo del Common Method Variance*

Dal momento che i dati per le variabili usate nel modello proposto sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un solo questionario per azienda, scelta imputabile principalmente alle ridotte dimensioni delle imprese presenti nel settore vitivinicolo italiano e pertanto non è comune trovare posizioni manageriali differenti, è stato condotto il test Harman one factor per verificare proprio la varianza comune. (Podsakoff e Organ, 1986). Il test è stato condotto su tutte le variabili della preventive capacity e della metacognizione. Più in dettaglio, per valutare l'esistenza di un singolo fattore è stata calcolata la soluzione non rotata dell'analisi fattoriale al fine di verificare la eventuale presenza di un metodo di varianza comune. I risultati mostrano quattro fattori con eigenvalue maggiori di 1, il primo presenta un tasso di variazione pari ad appena il 31%. La tabella 4.3 e 4.4 riportano rispettivamente le statistiche descrittive dei costrutti di preventive capacity e metacognizione.

Tabella 4.3 – Statistiche descrittive della scala di misurazione del costruito 'Preventive Capacity'

Item	Media	N	TD	Correlazioni										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Routine	,16	6	83	1										
2. rotazione lav	,17	6	80	530**	1									
3. Struttura org. infor	,02	6	85	532**	545**	1								
4. valori condivisi	,17	5	,35	326**	387**	293**	1							
5. Sistemi Tecn	,28	5	,41	286**	351**	244**	614**	1						
6. Sistemi Manageriali	,76	5	,03	281**	290**	324**	438**	458**	1					
7. Tacitness	,67	5	90	261**	271**	206**	265**	194**	274**	1				
8. Co mplessità	,90	5	,01	113	113	121	129	101	194**	348**	1			
9. Location	,67	5	,00	145*	244**	204**	207**	148*	272**	476**	71**	1		

\*\* Correlazione è significativa a 0.01 (2-tailed)

\* Correlazione è significativa a 0.05 (2-tailed)

Tabella 4.4 – Statistiche descrittive della scala di misurazione del costrutto 'Metacognizione'

Items	Media	Standard Deviation	Correlazioni		
			Definire la natura del problema	Selezionare una strategia	Allocare le Risorse
Definire la natura del problema	5.70	0.73	1		
Selezionare una strategia	6.02	0.70	0,249***	1	
Allocare le Risorse	5.52	0.87	0.583**	0.242*	1

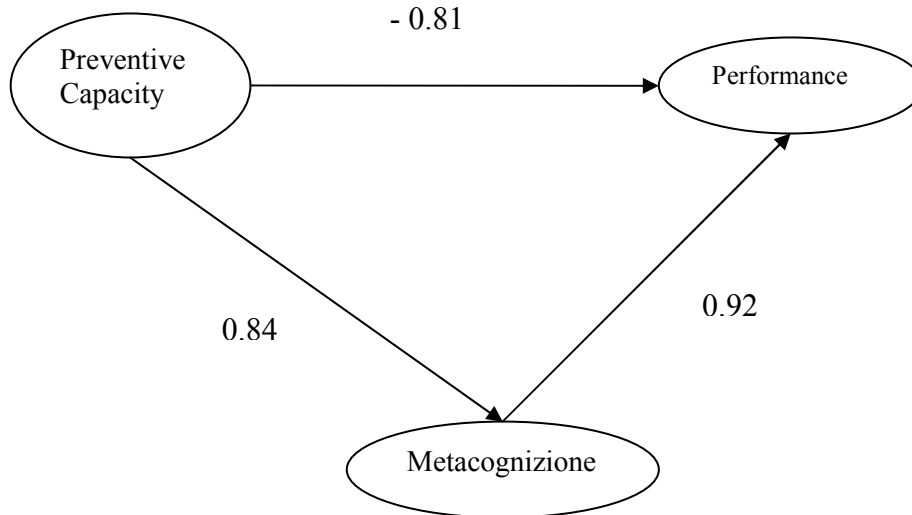
#### 4.6 I risultati del modello strutturale

Per testare le ipotesi è stato utilizzato il modello delle equazioni strutturali. Prima di presentare i risultati del test delle relazioni ipotizzate, vengono riportati i valori degli indicatori che misurano il generale fit del modello ai dati. Si tratta di indicatori che prendono in esame tanto il modello di misurazione quanto il modello strutturale e questo rappresenta uno dei principali vantaggi che offre l'utilizzo del sistema di equazioni strutturali, che in questo studio sono state calcolate con l'ausilio del software Lisrel 8.5. Preliminarmente, va specificato che il modello è stato calcolato usando il metodo della maximum likelihood (ML). Il fit del modello ai dati è calcolato usando i seguenti indicatori: root mean square of approximation (RMSEA), test of close fit, root mean square of residual (RMR) chi-square per i gradi di libertà, il comparative index fit (CFI), il goodness of fit index (GFI), e, infine, adjusted fit index (AGFI). Il primo indicatore calcolato è RMRS ossia la differenza della radice della media dei quadrati tra la matrice di covarianza della popolazione e la matrice di covarianza ottenuta adattando il modello

alla popolazione per i gradi di libertà (Brown e Cudeck, 1993). Il test of close fit testa l'ipotesi nulla che l'indice RMSEA sia inferiore a 0.05 (RMSEA nel modello testato è pari a circa 0.043), anche RMR mostra un buon fit con i dati (RMR=0,036). Il chi-square è di circa 16.14 (df=12 e P-value= 0.18504), il valore del chi-square è abbastanza contenuto e statisticamente non significativo, ciò implica che può essere accettata l'ipotesi nulla che la matrice di covarianza osservata sia uguale a quella teorica. Sulla base di questa statistica, quindi, dovrebbe essere accettata l'ipotesi che il modello specificato sia vero. Occorre comunque specificare che non è sufficiente considerare solo il valore del chi-square per falsificare il modello, ma è necessario analizzare anche i valori assunti dalle altre misure di adattamento specificate sopra. In particolare, il GFI è pari a circa 0.98, AGFI è di circa 0.94, e il CFI di circa 0.99. Tutti questi indici suggeriscono un ottimo fit del modello considerato nel suo complesso.

Dopo aver accertato che il modello teorico ipotizzato costituisce una buona approssimazione dei dati, si può passare alla stima e alla valutazione del modello strutturale con il relativo test delle ipotesi 1 e 2. La figura 2 offre una rappresentazione sintetica sia delle relazioni causali che di quelle di misurazione ipotizzato.

Figura 4.2 -Relazione tra preventive capacity e performance mediata dal costrutto 'metacognizione'



L'ipotesi 1 che sostiene l'esistenza di una relazione negativa tra il costrutto di secondo ordine 'preventive capacity' e le performance delle imprese è supportata. Il coefficiente standardizzato di tale relazione, come emerge anche dalla figura 2, è pari a circa -0.81. Il coefficiente di tale relazione è statisticamente significativo dal momento che il *t-value* è pari a circa -2.67. Dunque, i risultati indicano che la preventive capacity, volta al superamento di una serie di ostacoli che limitano l'implementazione di scelte che consentono di recepire i cambiamenti esterni, basata principalmente sulla passata esperienza, impatta negativamente sulla capacità dell'azienda di ottenere performance positive. Più in dettaglio, gli investimenti diretti al superamento di inerzia e trappole delle competenze, rigidità e ambiguità causale non sono capaci di fornire una risposta adeguata alle sfide che i cambiamenti di un ambiente ipercompetitivo come nel caso del settore vitivinicolo italiano determinano. Dunque la relazione tra lo sviluppo di preventive capacity e performance deve essere analizzata tenendo in considerazione altri fattori. In questo studio si pone l'accento su aspetti

riguardanti l'approccio utilizzato dai manager o imprenditori nell'adottare una serie di scelte che portano all'implementazione di importanti cambiamenti sia nella struttura organizzativa che nelle politiche strategiche adottate. Più in dettaglio il processo cognitivo analizzato è la metacognizione che individua un approccio strategico al modo di apprendere. Quindi i manager o imprenditori seguendo lo schema di apprendimento individuato dalle strategie metacognitive possono interpretare i cambiamenti non più basandosi sulla loro passata esperienze ma bensì sulle nuove esigenze del mercato.

Ciò introduce la seconda ipotesi del modello analizzato in questa ricerca. Si ipotizza, infatti, che il costrutto di metacognizione abbia un effetto di mediazione positivo sulla relazione tra preventive capacity e performance. I test condotti supportano tale ipotesi. La relazione tra preventive capacity e metacognizione presenta un coefficiente pari a circa 0.84 con un t-value di circa 8.14, pertanto, tale relazione oltre ad presentarsi particolarmente rilevante è anche statisticamente significativa. La seconda parte del modello di moderazione è costituita dal legame tra metacognizione e performance. Il coefficiente di tale relazione è pari a circa 0.92 e il t-value è di circa 2.92, valore che conferma la significatività statistica di tale relazione. Dunque, la relazione di moderazione, pari a 0,77, impatta positivamente sul legame tra preventive capacity e performance supportando l'ipotesi 2.

#### **4.7 Conclusione**

I risultati della ricerca suggeriscono importanti implicazioni per il campo di ricerca dello strategic management. Le imprese, e non solo quelle del settore del vino, si trovano oggi ad affrontare in modo continuo nuove sfide competitive dettate da una serie di fattori come il tasso esponenziale di evoluzione tecnologica, il rapido cambiamento nei gusti e nei modi di consumare prodotti e servizi, la crescente velocità di circolazione delle informazioni. Questo determina per le imprese una serie di opportunità e di minacce che esse devono essere capaci di gestire per rimanere competitive

su mercati sempre più frenetici. L'approccio utilizzato dalle imprese è da sempre quello basato sulla passata esperienza che doveva supportare il raggiungimento di un ambizioso obiettivo ossia sviluppare nuova conoscenza e nuove competenze adatte a fronteggiare i cambiamenti quindi le nuove sfide competitive. Le principali sfide interne nell'implementazione di cambiamenti sono costituite proprio da ciò che un tempo determinava vantaggio competitivo. Le imprese quindi devono superare ostacoli come l'inerzia, la trappole delle competenze, la rigidità e ambiguità causale. Tuttavia, l'approccio basato sull'esperienza maturata nel corso del tempo non rappresenta la soluzione che consente di gestire il cambiamento in modo adeguato, come suggerito dai risultati della ricerca. Una possibile alternativa può essere rappresentata da un approccio che sfrutta un concetto importato dalla psicologia, ossia la metacognition, e che tende a schematizzare il processo decisionale. I risultati della ricerca indicano che tale approccio incide positivamente non solo sulle performance ma può anche mediare nella relazione tra un approccio più tradizionale al superamento degli ostacoli che inibiscono una efficiente implementazione dei cambiamenti e i risultati aziendali.

## **QUINTO CAPITOLO CONCLUSIONI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI**

### **5.1 I principali risultati della ricerca**

Il principale obiettivo di questa ricerca è stato di analizzare la relazione tra preventive capacity e performance. Il costrutto di preventive capacity è stato definito come un bundle di azione e decisioni per rispondere alle continue sfide poste da un ambiente ipercompetitivo. Lo scopo principale della preventive capacity è di superare ostacoli come l'inerzia, la trappola delle competenze, la rigidità e l'ambiguità causale. Le imprese nel fronteggiare i problemi posti dall'implementazione dei cambiamenti nella struttura organizzativa usano un approccio basato sulla passata esperienza, che in realtà non è in grado di tenere in considerazione la rapida evoluzione degli ambienti ipercompetitivi. Dato l'alto tasso di cambiamento di questi ambienti, lo sforzo fatto da tali imprese potrebbe portare a risultati negative per le performance delle imprese.

La prospettiva adottata nel campo di ricerca dello strategic management ha enfatizzato la rilevanza delle risorse e delle capacità come fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Secondo Makadok (2001), la letteratura sullo strategic management propone due distinti approcci per spiegare la creazione di valore economico. Il primo è la prospettiva Ricardiana che ha dato origine alla RBV (Barney, 1986, 1997; Conner, 1991; Montgomery e Wernerfelt, 1988; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) in cui i manager decidono di acquisire particolari risorse che loro credono possano essere di valore. Le aspettative sono basate sulla loro conoscenza, principale risultato dell'esperienza (Nass, 1994). Il secondo approccio è basato sulla prospettiva Schumpeteriana che è stata codificata all'interno del filone di ricerche delle Dynamic Capabilities (Teece et al. 1997). Questa prospettiva, radicata nella prospettiva evuzionista, evidenzia come la creazione di rendite sia una funzione della costruzione delle capacità (Amit e Schoemaker, 1993; Dierickx e Cool, 1989; Makadok, 2001; Mahoney, 1995; Nelson e Winter, 1982;



Teece, Pisano, e Shuen, 1997). L'esperienza maturata nel corso del tempo e la precedente conoscenza sono considerati come fattori chiave per lo sviluppo di capacità necessarie per fronteggiare nuove sfide competitive. Dunque, sia la RBV che le Dynamic Capabilities riconoscono l'abilità dell'impresa di rispondere alle nuove sfide competitive. Tale abilità è basata sull'esperienza maturata e punta principalmente al superamento di una serie di ostacoli come la rigidità, l'inerzia, l'ambiguità causale e la trappola delle competenze. Tuttavia, fronteggiare nuovi problemi richiede la proposta di nuove soluzioni che non necessariamente possono derivare dalla passata esperienza o dalla conoscenza accumulata nel corso del tempo.

Il modello proposto in questo studio mostra come un importante ruolo di moderazione sia giocato dalla metacognizione, concetto importato dalla teoria cognitiva che può aiutare le imprese a contenere l'effetto negativo causato dalle decisioni basate sul passato apprendimento. La metacognizione suggerisce di adottare uno schema composto di una serie di fasi, con natura top-down, che le imprese devono seguire al fine di evidenziare i gap di competenze e capacità che non consentono loro di fronteggiare con successo i cambiamenti degli ambienti ipercompetitivi. La metacognizione fornisce un valido strumento per supportare i manager nel valutare e nell'implementare la strategia più appropriata per superare con successo le sfide competitive. I risultati del modello proposto suggeriscono che una strategia metacognitiva riduce quasi totalmente gli effetti negativi generati dalla preventive capacity sulle performance delle imprese, tuttavia, non è in grado di generare risultati positivi.

Anche se le imprese mostrano un approccio metacognitivo nel rispondere ai cambiamenti esterni, riescono ad ottenere solo performance quasi nulle, ma non performance positive. Questo risultato può essere spiegato da un alto tasso di ipercompetizione che coinvolge l'intero settore del vino sia a livello mondiale che a livello nazionale. Come analizzato nel secondo capitolo, il settore è stato interessato da profondi mutamenti che hanno inciso sul modo di competere. In particolare il sistema vitivinicolo

italiano si è dovuto confrontare con importati sfide competitive, che riguardano sia il lato dell'offerta con nuovi importanti *competitors* che entrano nella scena nazionale che il lato della domanda poiché negli ultimi anni si è assistito ad una profonda modificazione delle occasioni e modalità di consumo, oltre ad una serie di interventi legislativi che hanno interessato principalmente i paesi cosiddetti produttori tradizionali appartenenti al vecchio continente. Tali norme hanno inciso principalmente sulla qualità dei prodotti immessi sul mercato e sulla trasparenza circa la qualità che accompagna la produzione, rendendo consumatori consapevoli anche i meno esperti. I profondi cambiamenti hanno inciso sul modo di produrre, dunque, sulla dotazione di risorse e capacità delle imprese come fonti di vantaggio competitivo.

L'approccio metacognitivo in settori ipercompetitivi non è in grado di assicurare il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors. Tuttavia la natura stessa del settore suggerisce che le imprese possono raggiungere un vantaggio solo temporaneo, quindi l'obiettivo in questi settori per gli *incumbent* non dovrebbe essere il raggiungimento di performance di eccellenza, piuttosto la sopravvivenza dell'azienda.

I risultati del modello mostrano che la metacognizione, concetto teorico trattato come variabile latente, quindi non direttamente osservabile, è misurata da tre variabili o indicatori che ne costituiscono la scala di misurazione, e sono: la definizione della natura del problema, la selezione di una strategia, e l'allocazione delle risorse necessarie alla risoluzione del problema.

Definire la natura del problema è una delle variabili chiave nell'affrontare le nuove sfide competitive poiché rappresenta un primo importante passo per aumentare la consapevolezza verso uno scenario in evoluzione. Dunque, è una fase fondamentale per la costruzione di un approccio metacognitivo all'interno dell'impresa nel valutare la conoscenza esistente e il percorso da intraprendere per incrementarla o modificarla radicalmente. Quello che emerge dall'analisi di questa ricerca è che quando si introduce la variabile latente metacognizione l'effetto negativo generato da

un errato approccio alla gestione ed implementazione del cambiamento viene quasi totalmente annullato. Quindi, il grado di efficienza nell'interpretare la natura dei cambiamenti e nella ricomposizione del bundle di risorse aumenta quando si utilizza tale approccio strutturato. Questo aspetto è stato ampiamente evidenziato sia negli studi di strategia aziendale che negli studi di organizzazione, i quali si sono focalizzati sulle sfide che gli ambienti ipercompetitivi pongono alle imprese che vi operano cercando di mettere in luce i diversi approcci utilizzati per gestire i cambiamenti (Brown e Eisenhardt, 1997; Eisenhardt, 1989; Bettis e Hitt, 1995). Questi studi hanno osservato che per poter mantenere il passo con l'evoluzione, le imprese devono non solo basarsi sull'apprendimento accumulato nel tempo come risultato della passata esperienza, ma anche basarsi su un approccio più flessibile e strutturato, capace di implementare modifiche all'interno dell'organizzazione in modo rapido.

Un altro indice della scala di misurazione della metacognizione è la selezione di una strategia. Le imprese devono decidere quali azioni intraprendere per modificare risorse e competenze al fine di adattarsi al contesto in rapida evoluzione. Occorre considerare che i manager o imprenditori chiamati a prendere le decisioni operano in contesti altamente incerti, inoltre, hanno razionalità limitata. Dunque, i manager non possono prevedere l'effetto delle proprie decisioni. Anche le strategie che risultano di successo potrebbero non essere più adatte in futuro al modificarsi degli scenari di riferimento che le hanno determinate (Tushman et al 1998).

Infine, l'allocazione delle risorse è un altro elemento che concorre a definire la scala di misurazione del costrutto della metacognizione. In presenza di un approccio basato sul passato per risolvere i futuri problemi, l'allocazione delle risorse è un'attività delicata che dovrebbe essere enfatizzata dalle imprese per poter mantenere la loro posizione nel mercato. Infatti, l'allocazione delle risorse è funzionale allo sviluppo di competenze e diventa un'attività centrale per le imprese che devono innovare per mantenere il passo dei cambiamenti che si manifestano nei mercati nei quali

operano. Inoltre, dal momento che le risorse sono scarse, l'uso inefficiente potrebbe compromettere la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Le tre aree contribuiscono alla comprensione di una condotta appropriata da adottare in un ambiente competitivo particolarmente complesso come quelli ipercompetitivi. La capacità di prevedere le possibili conseguenze delle scelte operate è, infatti, ancora più difficile dal momento che le regole competitive sono in continua evoluzione (Stacey, 1995). In tali ambienti l'adozione di vecchie pratiche per rispondere a future sfide competitive non porta al successo. Lo studio dimostra che anche sfruttando il passato apprendimento le imprese ottengono risultati negativi. Il passato apprendimento porta allo sviluppo di routine che precludono la ricerca di ulteriori soluzioni (Weick, 1997).

I risultati confermano l'ipotesi che il costrutto di metacognizione agisce come variabile di mediazione nella relazione tra *preventive capacity* e performance, confermando la necessità per le imprese che operano in contesti ipercompetitivi di utilizzare un differente approccio nella gestione del cambiamento. Per poter ridurre l'effetto negativo generato dalla *preventive capacity*, le imprese necessitano di sviluppare un approccio definito sense-making, che sarà usato come uno strumento per interpretare i cambiamenti esterni, funzionale alla identificazione della corretta soluzione per ciascuna nuova circostanza che l'impresa si trova a dover fronteggiare (Weick, 1993).

Questo risultato contribuisce alla teoria dello strategic management dal momento che fornisce uno schema efficace per gli ambienti turbolenti. In tali ambienti è, infatti, rilevante trovare una risposta appropriata nel momento in cui si manifestano nuove sfide competitive, il passato apprendimento non può invece essere considerato un fattore critico di successo (Stacey, 1995, Weick, 1993). In questo contesto, il concetto di metacognizione introdotto in questa ricerca fornisce un utile schema per indirizzare le strategie competitive in settori ipercompetitivi.

## **5.2 Limitati della ricerca empirica**

La ricerca condotta come ogni studio presenta una serie di limitazioni che devono essere analizzate e discusse.

Il primo limite della ricerca riguarda la scelta operata circa la natura dei dati. Si tratta, infatti, di una ricerca *cross-sectional*, ossia riferita ad un unico periodo di osservazione. La scelta è imputabili principalmente alla natura delle variabili trattate. I costrutti di preventive capacity e metacognizione risultano più complessi da osservare su più anni.

Un altro importante e potenziale limite è rappresentato dal *single respondent*, ossia il questionario è stato somministrato ad un unico soggetto all'interno di ciascuna impresa inserita nel campione analizzato. Le motivazioni che hanno spinto verso l'adozione di tale scelta sono soprattutto imputabili alle ridotte dimensioni delle imprese vitivinicole. Infatti, nella maggior parte dei casi è stato intervistato l'imprenditore (proprietario) dal momento che era difficile trovare altre figure manageriali all'interno di una stessa realtà imprenditoriale.

Infine, un ultimo limite è ascrivibile all'adozione di misure soggettive attraverso il survey, anche se la tipologia di dati imponeva questo tipo di scelta dal momento che l'oggetto della ricerca richiedeva l'indagine su variabili di natura cognitiva e di comportamenti personali per le quali non esistono misure 'oggettive' o quanto meno condivise e raccolte in un data base. Tuttavia, questo limite è mitigato dall'utilizzo di una variabili dipendente oggettiva rappresentata da una misura di performance che rende accettabili in letteratura l'utilizzo di misure soggettive.

## **5.3 considerazioni conclusive e future ricerche**

Lo studio ha mostrato che le imprese che adottano un approccio basato sulla passata esperienze e sull'utilizzo delle risorse accumulate nel corso del tempo per la gestione dei cambiamenti non sono in grado di ottenere performance positive, quindi viene meno la loro capacità di essere competitivi in ambienti ipercompetitivi. Le passate esperienza sviluppati in

altre circostanze e in contesti sostanzialmente differenti non possono essere utilizzati per supportare le imprese nella scelta delle nuove strategie che la devono guidare in contesti ipercompetitivi. Il risultato finale suggerisce, comunque, che le imprese che operano in tali settori non possono contare su un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Piuttosto, le imprese devono puntare su un vantaggio temporaneo basato su risorse che devono essere pronte a distruggere per creare nuove risorse che si possano adattare alle mutate condizioni.

I risultati della ricerca sostengono quindi che le regole tradizionali del gioco competitivo si spostano verso un più complesso e articolato schema che vede le imprese impegnate in un adattamento continuo, dove la sola chiave del successo, sia pure temporaneo, è rappresentata da un approccio cognitivo e consapevole nel valutare il nuovo corso delle azioni competitive.

L'obiettivo finale di un'impresa che opera in questo settore non dovrebbe essere limitato alle sostenibilità delle performance finanziarie, in termini di ROA, ma anche a considerare i risultati conseguiti nel mercato, che possono segnalare una più forte relazione con i consumatori come fattore chiave nel determinare il vantaggio temporaneo.

Le future ricerche potrebbero, dunque, analizzare tali aspetti nella strategia implementata dalle imprese che operano in settori ipercompetitivi come il settore vitivinicolo, introducendo ad esempio variabili di market-orientation per misurare l'aumento di competitività delle imprese.

Analizzando il settore del vino è emerso come il numero di etichette per azienda sia cresciuto nel corso del tempo. Questo aspetto lascia spazio per futuri approfondimenti circa il modo in cui sono percepite dal consumatore e le particolari abilità che le imprese hanno dovuto sviluppare per differenziare questo particolare tipo di prodotto, analizzando più da vicino il tipo di innovazione che ha interessato il settore.

Infine, le future ricerche si potrebbero focalizzare su aspetti dell'*Institutional Theory* (DiMaggio e Powell, 1991;) dal momento che ciascuna impresa ha bisogno di inserire i nuovi prodotti in un complesso e multifaccettato contesto (Hargadon e Douglas, 2001) che insieme a temi

riguardanti il mercato, la tecnologia e la struttura organizzativa costituiscono un più ampio ambiente competitivo.

## Bibliografia

- Allen B.A. and Armour-Thomas E. (1993), Construct Validation of Metacognition Journal of Psychology, Vol. 127
- Adner R., Helfat C.E., 2003, Corporate effects and dynamic managerial capabilities, Strategic Management Journal, 24(10): 1011 - 1025
- Amburgey T., Kelly D., and Barnett, W.P., 1993, Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure, Administrative science quarterly, 38:51-73
- Amit R, Schoemaker P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14:193-213.
- Anderson J.C., Gerbing D.W. 1988. Structural equation modeling in practice. a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3):411-23
- Anderson, P., Tushman, M. L. (1990), Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change, *Administrative Science Quarterly*, 35(4)
- Asher, H. B. 1983. *Casual modelling*. Sage, Newbury Park.
- Bagozzi, R.P. 1980. *Casual Models in Marketing*. John Wiley, New York.
- Bagozzi, R.P. 1994. *Principle of Marketing Research*. Mass. Blackwell, Cambridge.



- Baker, L., and Brown, A. (1984). Metacognitive skills and reading. In P.D. Pearson (Ed.), *Handbook of reading research*. New York: Longman, 353-394.
- Barber B.M., Lyon, J.D., 1996. Detecting abnormal operating performance: The empirical power and specification of test statistics, *Journal of Financial Economics*, 41 (3): 359-399
- Barnett W.P., and Carroll G.R., 1995, Modeling organizational change, *Annual Review of Sociology*, 21:217-236
- Barnett W.P., and Hansen M.T., 1996, The red queen in organizational evolution, *Strategic Management Journal*, 17, 139-157.
- Barney JB. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science* **32** (10): 1231-1241.
- Barney J. 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17** (1): 99-120.
- Barney J. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison Wesley Pub. Co.
- Baron R.M., Kenny D.A. 1986. The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistic Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6): 1173-1182
- Benjamin, B.A., and Podolny, J.M., 1999, Status, quality and social order in the California Wine Industry, *Administrative Science Quarterly*, 44:563-589

- Bentler, P.M., 1990. Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107 (2): 238-246
- Bettis, R.A., and Hitt, M.A., 1995, The new competitive landscape, *Strategic Management Journal*, 16, summer: 7-19
- Bollen K. 1989. *Structural equations with latent variables*. John Wiley and Sons: New York.
- Brown, A. L. (1978). Knowing when, where and how to remember: A problem of metacognition. In R. Glaser (Ed.), *Advances in instructional psychology* (pp. 77–165). New York: Halsted Press.
- Browne MW, Cudeck R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In *Testing structural equation models*, Bollen K, Scott Long J.(eds.), Sage.
- Brown, S.L., and Eisenhardt K.M., 1997, The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly* 42:1-34
- Campbell D.T., Fiske D.W. 1959. Convergent and Discriminant Validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*. 56 (2): 81-105
- Carmines E.G., Zeller, R.A. 1979. *Reliability and Validity Assessment*. Sage, Newbury Park.
- Christensen, C.M.,1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

- Churchill GA. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16:64-73
- Conner KC. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 17 (1): 121-154.
- Cooper A.C., and Schendel, D., 1976, Strategic responses to technological threats, *Business Horizons*, 19(1): 61-69
- Cronbach, Lee J., 1951, Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika* 6:297–334
- Damanpour, F. 1996. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42 (5): 693 - 716
- D'Aveni R.A., 1994, *Hypercompetition*, New York: Free Press.
- D'Aveni, R.A., 1995. *Hypercompetitive Rivalries*. Free Press
- D'Aveni, R., 1999 Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, *Mit Sloan Management Review*, 40 (3): 127–135
- DeVellis RF. 1991. *Scale Development: Theories and Applications*. Sage: Newbury Park CA
- Dewar R.D., Dutton, J.E. 1986 The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis, *Management Science*, 32 (11): 1422-1433

- Diamoantoupolos, A. 1994. *Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated* in (edited by) Hooley G.J., Hussey M.K. *Quantitative Methods in Marketing*, Academic Press, London, pp. 105-136
- Dierickx I, Cool K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* **35**: 1504-1511.
- Dixit, A.K., Pindyck, R.S., 1994. *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press.
- Dosi, G., 1982, "Technological Paradigms and Technological Trajectories", *Research Policy*, 11: 147-162.
- Duhachek, A., Iacobucci, D. 2004. Alpha's standard error (ASE): An accurate and precise confidence interval estimate. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5): 792–808
- Edwards, J.R., Bagozzi, R.P. 2000. On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. *Psychological Methods*, 5 (2): 155-174
- Efklides A., 2006 Metacognition and affect: What can metacognitive experiences tell us about the learning process? *Educational Research Review*, Volume 1, Issue 1, Pages 3-14
- Eisenhardt, K.M., 1989, Making fast strategic decisions in high-velocity environments." *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.

- Eisenhardt , K.M., Martini J. 2000. Dynamic capabilities: What are they?.  
*Strategic Management Journal*. 21 (special issue): 1105-1121.
- Ettlie, J.E., Bridges W.P., O’Keefe R.D., 1984. Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation.  
*Management Science*, 30: 682-695
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring—A new era of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
- Flavell, J.H. (1987) Speculations about the nature and development of metacognition. In F.E. Weinert and R.H. Kluwe (eds) *Metacognition, Motivation and Understanding*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Foss NJ. 1996. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management* **14**(3): 133-149.
- Ghantala, E.S. (1986). Strategy-monitoring training enables young learners to select effective strategies. *Educational Researcher*, 21, 43-54
- Ghemawat P., 1991, Market incumbency and technological inertia,  
*Marketing Science*, 10,2,161-171
- Gilbert R.J., and Lieberman, M., 1987, Investments and coordination in oligopolistic industries, *The RAND journal of economics*, 18(1): 17-33
- Hannan M.T., and Freeman J., 1984, Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49:149-164
- Hannan MT, Pólos L, Carrol GR. 2004. The evolution of inertia. *Industrial and Corporate Change*. **13**(1):213-242

- Hargadon, A.B., Douglas, Y., 2001, When innovation meets institutions: Edison and the design of the electric lights, *Administrative Science Quarterly*, 46:476-501
- Helfat CE. 2000. Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal* 21(10–11): 955–960.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. 2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden (MA), Blackwell Publishing
- Henderson, R.M., Clark, K., 1990. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35, 9–30.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. 1998. *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. 1988. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570–598
- Kleinschmidt, E., Cooper, R. (1991), "The impact of product innovativeness on performance", *Journal of Product Innovation Management*, 8: 240-251.
- Kleitman S. and Stankov L., 2007, Self-confidence and metacognitive processes  
*Learning and Individual Differences*, 17, (2): 161-173

- Lenz, R. 1981, Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, *Strategic Management Review*, 2, 131-154
- Leonard-Barton, D., 1992, Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levitt B., and March J.G., 1988, Organizational learning, Annual Review of sociology, 14, 319-340
- Levinthal, D.A., and March, J.G., 1993, The myopia of learning, Strategic Management Journal, 14:95-112
- Lippman, S., & Rumelt, R. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(autumn): 418-438
- Lord, F. M., Novick, M. R. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Reading MA: Addison-Welsley Publishing Company.
- Mahoney, J.T., 1995, The management of resources and the resource of management, *Journal of Business Research*, 33 (2) : 91-101
- Makadok, R., 2001, Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22: 387-401
- Miner AS, Mezas SJ. 1996. Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. *Organization Science* 7(1): 88-99

- Mishra, S., Kim D., Lee, D.H. 1996. Factors Affecting New Product Success: Cross Country Comparisons. *Journal of Product Innovation and Management*, 13 (6), 530-550.
- Montgomery C., Wernerfelt B., 1988, Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q, *Rand Journal of Economics*, 19 (4).
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-to-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- Nass, C., 1994. Knowledge or skills: which do administrators learn from experience?. *Organization Science*, 5 (1): 38–50.
- Nelson, T. O., & Narens, L. (1994). Why investigate metacognition? In J. Metcalfe & A. Shimamura (Eds.), *Metacognition: Knowing about knowing* (pp. 1–25). Cambridge, MA: Bradford.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nunnally JC. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peteraf, M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191
- Pierce, J. Lamar, C. Boerner, Teece D. J.. 2002. "Dynamic Capabilities, Competence, and the Behavioral Theory of the Firm," in M. Augier and J. G. March, eds. 2002. *The Economics of Choice, Change, and Structure: Essays in Honor of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar.



- Podsakoff P.M., Organ D.W., 1986, Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 531-544
- Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. London: Routledge
- Powell, W. e DiMaggio, P. (1991), The new institutionalism in organizational analysis: 183-203. Chicago: University of Chicago Press
- Pressley, M., Borkowski, J. G., and Schneider, W. (1987). Cognitive strategies: good strategy users coordinate metacognition and knowledge. In R. Vasta & G. White-hurst (Eds.), *Annals of child development*, Vol 5. (pp. 89-129) Greenwich, CT: JAI Press.
- Priem, R.L., and Butler, 2001, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26(1):22-40
- Reed, R., and DeFillippi, R.J., 1990, Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102
- Rumelt, R.P. (1995), " Inertia and transformation", in Montgomery, C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 101-132.
- Schraw, G., & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19, 460-475.
- Schraw, G., & Moshman, D. (1995). Metacognitive theories. *Educational Psychology Review*, 7(4), 351-371.

- Schraw, G., Dunkle, M. E., Bendixen, L. D., & Roedel, T. D. (1995). Does a general monitoring skill exist? *Journal of Educational Psychology*, 87, 433–444.
- Stacey, R.D., 1995, The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, 16(6):477-495
- Sternberg, R. J. (1986) *Intelligence applied: understanding and increasing your intellectual skills*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Swaminathan, A., 2001, Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: the role of location and identity in the U.S. wine industry, *Academy of Management Journal*, 44(6):1169-1185
- Szulanski, G., 1996, Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(special issue):27-43
- Teece DJ, Pisano, G, Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Thomas GP., McRobbie, CJ 2001 Using a metaphor for learning to improve students' metacognition in the chemistry classroom, *Journal of Research in Science Teaching*, 38 (2): 222 - 259
- Tushman, M., and Anderson, P., 1986, Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly* 31:439–465.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8-30.
- Tushman, M.L., Anderson, P., O'Reilly, C.A., 1998. Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change. In: Tushman, M.L., Anderson, P. (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford, New York, pp. 3–23.
- Utterback, JM. 1994, *Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change*, Harvard Business School Press Boston, MA, USA
- Veronelli, 2006, *Veronelli Guida ai vini italiani*, Ed. Veronelli
- Wagner R. K.' Sternberg R., 1985, Practical intelligence in real-world pursuits: the role of tacit knowledge, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2): 436:458
- Weick K.E., 1993, The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38:628-652
- Weick K., 1997, Book review symposium: The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA. *Administrative Science Quarterly* , 42(2), 395-402 .
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180

Zimmerman, B.J. and Pons, M. (1986). Development of a structured interview for assessing student use of self-regulated learning strategies. *American Educational Research Journal*, 23, 614-628.

Zollo, M., S. G. Winter. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organ. Sci.* 13(3) 339–352.

**Appandice A**  
**Sviluppo degli Items con le interviste qualitative nel settore vitivinicolo italiano**

Items	Main Contributions
<b>Solving Inertia and Competency Traps</b>	
1- modifica Routine	Hannan and Freeman, 1984; Levitt and March, 1988
2 - Rotazione del lavoro	Hannan and Freeman, 1984
3 - Strutture informali	Hannan and Freeman, 1984
4 – Adattamento pratiche	Barnett and Hansen, 1996
5 – Benchmarking	Barnett and Hansen, 1996
6 - Unlearning	Levitt and March, 1988; Levinthal and March, 1993
<b>Solving Rigidities</b>	
1 - Aree Non-dominanti	Leonard-Barton, 1992
2 – Sistemi Tecnici	Leonard-Barton, 1992
3 – Sistemi Manageriali	Leonard-Barton, 1992
4 – Valori Condivisi	Leonard-Barton, 1992; Tripsas and Gavetti 2000
<b>Solving Causal ambiguity</b>	
1 - Tacitness	Wagner and Sternberg, 1985; Polanyi, 1967
2 - Complexity	Reed and DeFilippi, 1990; Barney, 1985; Nelson and Winter, 1982
3 - Specificity	Nelson and Winter, 1982; Lippman and Rumelt, 1982; Polanyi, 1967
4 - Messiness	King, 2001
5 - location	King, 2001

**APPENDICE B**  
**Domande per gli item finali**

Item	Questions
<b>Superare Inerzia e trappola di Competenze</b>	
1 - Modificazione Routine	Le tecniche di coltivazione e produzione vengono modificate periodicamente?
2 - Rotazione Lavoratori	I ruoli e le funzioni all'interno dell'impresa vengono assegnate in base alle necessità?
3 - Strutture organizzative Informali	L'impresa dispone di una struttura organizzativa formale?
<b>Superare Rigidità</b>	
1 – Sistemi Tecnici	Vengono effettuati investimenti per rinnovare le tecnologie di cui dispone l'impresa quando ci sono innovazioni tecnologiche rilevanti?
2 - Sistemi Manageriali	Vengono utilizzati pareri di esperti per potenziare le competenze dove l'impresa presenta delle debolezze?
3 – Valori Condivisi	I valori a cui si ispira l'attività aziendale sono condivisi a tutti i livelli organizzativi
<b>Superare Ambiguità Causale</b>	
1 – Tacitness	Le competenze necessarie per migliorare la qualità della produzione vengono codificate?
2 – Complessità	Si prova ad identificare le decisioni che portano allo sviluppo di nuove competenze
3 – Location	Si prova ad identificare dove risiedono le fonti per migliorare le competenze dell'impresa?

Appendice C. La scala di misurazione della Metacognizione (Allen and Armour-Thomas, 1993)

Item	Domande
Definire la natura del problema	Se le vendite della Sua azienda sono in calo, quanto spesso analizza la qualità e le caratteristiche dei prodotti rispetto alle esigenze dei clienti, invece di incrementare l'investimento pubblicitario?
Selezionare le opzioni (*)	Se emergono dei gap nelle competenze della Sua azienda, quanto spesso considera i diversi investimenti che consentirebbero in modo alternativo di sviluppare tali competenze, rispetto invece all'investimento più immediato ed ovvio che Le viene in mente?
Selezionare una strategia	Se deve pianificare un investimento per lo sviluppo di una particolare competenza che Le permetterebbe di migliorare la qualità dei Suoi prodotti, quanto spesso organizza un piano dettagliato delle azioni e fasi che devono essere seguite per raggiungere lo scopo, rispetto ad iniziare a svolgere i diversi compiti senza un particolare ordine?
Selezionare una rappresentazione per le informazioni (*)	Se deve lanciare un nuovo prodotto, quanto spesso fa una nota mentale di tutte le attività che devono essere svolte prima di iniziare, rispetto ad iniziare a svolgere le diverse attività senza averne uno schema mentale preciso?
Allocazione di risorse	Se vuole sviluppare un nuovo prodotto, quanto spesso considera il tempo e il budget necessari per lo sviluppo di ciascuna fase piuttosto che iniziare il processo senza un'attenta pianificazione?
Monitoraggio delle soluzioni (*)	se sta sviluppando un nuovo prodotto, quanto spesso si preoccupa di verificare che il nuovo prodotto risponda alle esigenze del consumatore, piuttosto che completare il processo di sviluppo per ridurre i tempi e l'investimento complessivo?

\* Items eliminati dopo la purificazione e prima dell'analisi sull'affidabilità