



SETTORE ECONOMIA, MERCATI E COMPETITIVITA'

L'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE AGRICOLE

USI NUOVI DELLA CONOSCENZA

RAPPORTO DI SINTESI

Legnaro 15 dicembre 2011

Lo studio è il frutto del lavoro di un gruppo di ricerca costituito da personale del Settore Economia, Mercati e Competitività di Veneto Agricoltura e dal prof. Enzo Rullani della Venice International University di Venezia. L'indagine telefonica è stata condotta dalla SdV di Padova.

Autori

Enzo Rullani, *docente di Economia della Conoscenza e di Strategie di impresa, Venice International University*

Alessandro Censori, *Veneto Agricoltura*

Antonio De Zanche, *Veneto Agricoltura*

Alessandra Liviero, *Veneto Agricoltura*

Giuseppe Rela, *Veneto Agricoltura*

Renzo Rossetto, *Veneto Agricoltura*

Gabriele Zampieri, *Veneto Agricoltura*

Collaborazioni

Antonio Vianello, *SdV – Consulenze e Ricerche di Marketing, Padova*

Pubblicazione edita da

VENETO AGRICOLTURA

Azienda Regionale per i Settori Agricolo Forestale e Agroalimentare

Viale dell'Università, 14 - Agripolis - 35020 Legnaro (Pd)

Tel. 049/8293711 – Fax 049/8293815

e-mail: va@venetoagricoltura.org

www.venetoagricoltura.org

RAPPORTO DI SINTESI

Sommario

1. <i>La domanda di innovazione, per il mondo post-crisi</i>	5
2. <i>Conoscenze generative e conoscenze trasferibili: il riposizionamento sull'estero</i>	7
3. <i>Una nuova idea di internazionalizzazione</i>	9
4. <i>Alla ricerca di un diverso rapporto con il consumo</i>	9
5. <i>Una cultura imprenditoriale da rinnovare in profondità</i>	10
6. <i>La mappatura dello spazio da esplorare</i>	11
7. <i>Le risorse dell'imprenditorialità: il futuro non si prevede, si fa</i>	12
8. <i>La ricerca</i>	13
9. <i>C'è innovazione e innovazione: una rondine non fa primavera</i>	15
10. <i>Il problema chiave di tutte le transizioni importanti: il mis-matching iniziale</i>	16
11. <i>Verso una nuova forma, riflessiva, di modernità</i>	18
12. <i>Condividere il rischio in base a progetti comuni: un'innovazione di sistema di cui c'è bisogno, anche in agricoltura</i>	20
13. <i>Quattro grandi transizioni</i>	22
14. <i>Prima transizione: dalle traiettorie inerziali all'investimento nel nuovo</i> 23	
15. <i>Seconda transizione: dalla hard alla soft innovation</i>	25
16. <i>Terza transizione: dai sistemi chiusi alle reti aperte</i>	27
17. <i>Quarta transizione: da un rapporto passivo con la filiera ad un rapporto pro-attivo con il sistema degli interlocutori esterni</i>	29

1. La domanda di innovazione, per il mondo post-crisi

Il treno dello sviluppo si è fermato: ci si domanda non solo come farlo ripartire, ma come riprendere il viaggio, nel frattempo.

Fino a che la modernità filava dritta per la sua strada, accrescendo il prodotto e il reddito pro-capite ogni anno, l'unica domanda che ci si poneva era: come fare a non rimanere a terra, salendo sul convoglio non appena passava a portata di mano (o di portafoglio).

E poiché, una volta saliti, il treno della modernità sapeva già dove andare, al massimo il problema che ci si poneva era come arredare al meglio lo scompartimento in cui ci si era trovati ad entrare, allacciando rapporti utili e confortanti con gli altri passeggeri già presenti. La pratica di tutti i giorni e i manuali di economia erano ricchi di modelli e schemi di azione a cui ricorrere per organizzare la vita dello scompartimento scelto per il corso del viaggio, contando sul fatto che il treno continuasse a lungo ad andare avanti sulla sua strada.

L'agricoltura, in alcuni paesi – e l'Italia era tra questi – aveva mancato il primo appuntamento col treno della modernità, arrivato da noi nel dopoguerra. Allora fu l'industria a prenderlo, e l'agricoltura – settore arretrato, debole e in quanto tale assistito – inseguiva, restando indietro. Per mezzo secolo, da allora, la modernizzazione è stata monopolizzata dalla grande fabbrica fordista, prima, e dalla tumultuosa crescita dei distretti industriali nel periodo 1970-2000. Nel frattempo l'agricoltura cercava di adattarsi nello scomodo ruolo di *follower* cercando il sostegno della PAC, che risolleleva prezzi e redditi agricoli ridistribuendo parte della ricchezza addizionale generata dallo sviluppo.

L'agricoltura ha fornito alla crescita industriale della seconda metà del novecento la materia prima e la forza lavoro. Ma, in questo modo, ha ottenuto solo un posto *in seconda fila*: minor reddito, minore produttività, minore stimolo alla crescita. I contributi forniti al settore dalla politica agricola europea hanno compensato in parte il gap, senza azzerarlo del tutto. Con un effetto ambivalente.

Da una parte hanno consentito agli uomini e alle aziende del settore agricolo di non perdere del tutto il contatto con lo sviluppo moderno, e con la sua crescita di reddito e di produttività.

Dall'altra, questo “traino” ha messo l'agricoltura in una posizione di dipendenza rispetto a decisioni provenienti dall'alto e di fondi prodotti altrove, e “consumati” nel sostegno alle produzioni agricole europee. Era una posizione scomoda, se non altro perché – come si è capito col senno di poi - premiava gli *adattamenti passivi*, non i comportamenti innovativi. Se c'è chi decide che cosa bisogna produrre, quanto e a quale prezzo, sono favoriti gli imprenditori disposti a seguire, non quelli dotati di idee differenti dalla norma – come capita agli innovatori - e disposti a rischiare. Questi comunque hanno trovato il mondo di agire e, in molti casi, riuscire a far rendere gli investimenti fatti su percorsi fuori traiettoria. Ma il sistema degli incentivi a favore di programmi precostituiti dall'alto altera la fisiologia della funzione imprenditoriale: quando gli incentivi adattivi sono comparativamente elevati, si guadagna anche senza innovare e si può invece facilmente perdere, innovando. Insomma si confinano gli innovatori in uno spazio di anomalia, essendo la regola fatta da coloro che seguono la corrente. E che, guardando ai dati ricavati dalla nostra indagine, oggi comprende – per tutta una serie di motivi, non solo a causa degli incentivi e dei programmi di sostegno

del passato – più di metà degli agricoltori oggi in attività.

Per tanti anni siamo andati avanti così. Poi, però, con l'arrivo del nuovo secolo, le cose sono cambiate – anche in agricoltura e nella politica agricola – perché è intervenuto un cambiamento di fondo: il treno dello sviluppo si è fermato. Stuoli di macchinisti e ferrovieri di provata esperienza si affaccendano per farlo ripartire subito, con poco successo. Si capisce ben presto che la sosta sarà lunga e la ripartenza incerta.

Di conseguenza, i passeggeri sono scesi dal treno e – nell'attesa – vagano per la campagna. Disorientati. Non hanno più il traino della locomotiva, e dunque non hanno più una direzione obbligata verso cui andare. L'industria non sta meglio dell'agricoltura: improvvisamente si capisce che la costruzione che ha tenuto in piedi lo sviluppo era fragile, e rimarrà tale; l'instabilità dei prezzi, delle quantità e della crescita del PIL non lascia scampo: un ciclo si è concluso e niente ricomincerà come prima.

Competitività e cultura imprenditoriale, del rischio assunto con innovazioni che nascono dal basso, tornano al centro della scena. Cambiano le convenienze di mercato, cambiano le politiche europee, con le loro ricadute a livello nazionale e regionale. La palla torna agli attori in campo, e alle innovazioni che nascono dal basso, dalle decisioni imprenditoriali non adattive, ma innovative e a rischio.

Dunque, da qualche anno, la *discontinuità è nelle cose*: un adeguamento dei comportamenti e degli assetti ereditati dal passato può essere scomodo, ma è necessario.

In tutti i settori, le imprese, le persone e le istituzioni maggiormente coinvolte dal sisma cominciano a porsi *domande che prima non si ponevano: dove andare? E con chi? Con quali differenze, per far valere la nostra identità? E, visto che siamo a metà del guado, quanto tempo ci metteremo ad arrivare sull'altra sponda?*

La crisi è fattore di disorientamento, che provoca ansia e timori. Ma è anche una situazione favorevole per coloro che, nello smarrimento generale, *hanno qualche nuova idea da proporre*. Un'idea buona, che in precedenza non avrebbe probabilmente trovato chi la stava a sentire, può essere il fattore decisivo nel proporre alleanze, nel catturare l'attenzione della filiera e del consumatore finale, nel cambiare la forma organizzativa o il rapporto di lavoro, nel convincere la politica pubblica ad intervenire. Un po' meno, forse, nel convincere le banche o altri soci a finanziare lo spostamento verso il nuovo, che resta carico di incertezza. Ma anche qui qualcosa si sta muovendo.

La crisi aiuta a *de-costruire* gli assetti che hanno preso forma nella storia e ad immaginare possibili forme di *ri-costruzione*. Diverse da quello che c'era già, ma, proprio per questo, meno tranquille e sicure, per essere promettenti.

Anche la politica agricola ha avviato questo delicato passaggio dal vecchio al nuovo. E ha bisogno di sollecitare l'*innovazione*, cambiando regole, obiettivi e comportamenti dei soggetti coinvolti – gli imprenditori agricoli in particolare – per andare oltre la conservazione dell'esistente. Bisogna che, con molte e diverse iniziative che partono dal basso, gli imprenditori agricoli più attivi comincino ad *esplorare lo spazio del nuovo e del possibile* che è alla loro portata, facendo leva sulle nuove potenzialità che si aprono in questo campo con i cambiamenti del sistema complessivo.

Questa esplorazione ci permette di vedere, davanti a noi, le cose che *restano da fare* e al tempo stesso il *cammino già percorso* da alcune imprese, che sono partite prima delle altre nel percorso di innovazione, avviato nell'ultimo decennio.

2. Conoscenze generative e conoscenze trasferibili: il riposizionamento sull'estero

Un elemento chiave da fissare nella mappa del cammino già fatto è quello che riguarda la *proiezione verso l'estero*. Tutte le imprese innovative, ormai, non fanno più parte di catene produttive (a monte e a valle) limitate al mercato locale o regionale, ma sono aperte – spesso in misura rilevante – alle vendite all'estero. Spesso sono consapevoli che i mercati potenzialmente in crescita sono all'estero: nei mercati emergenti, dove la domanda di prodotti di qualità sta crescendo insieme con il reddito di una parte significativa della popolazione; e soprattutto in mercati in cui i prodotti italiani (e veneti) non sono conosciuti, se non in forma mitologica (i film, i grandi cuochi, il turismo ecc.). In questi mercati c'è uno spazio da conquistare: uno spazio che è potenzialmente grande perché è ancora poco affollato di concorrenti (come è invece il mercato nazionale).

L'interesse commerciale per l'estero sta dunque crescendo in tutta la parte innovativa della nostra agricoltura. Nonostante ci siano forti elementi simbolici, ambientali e qualitativi nella riscoperta delle “filiera corte” (vendita diretta, *farmers market*, circuiti locali di fornitura), le filiere reali si stanno in realtà “allungando”, e questo accade – sia pure con tutta una serie di inconvenienti – per un motivo di fondo: distribuendo la filiera nello spazio globale (invece che solo locale o nazionale) si aumentano, qualche volta di molto i *moltiplicatori cognitivi*, connessi al ri-uso delle conoscenze su un bacino di impiego sempre più esteso. Senza contare che, a scala globale, diventa possibile sfruttare le *differenze* di stagione, di fertilità, di costo ecc. che caratterizzano ciascun paese.

Diciamo che, in un'economia mondiale aperta e competitiva, il ruolo di ciascun territorio è definito in rapporto ad un fenomeno fondamentale, che sposta le reciproche specializzazioni e funzioni: le *conoscenze trasferibili* (le tecnologie codificate, i simboli iscritti in un marchio, le funzioni trasformatrici incorporate in una macchina o in una molecola) affluiscono ai luoghi (del mondo) dove sono *disponibili i fattori più adatti al loro uso o a costo inferiore*. Oggi questi luoghi e questi fattori sono sempre di più, e sempre più attivi nel predisporre la loro capacità di assorbire e impiegare – anche con qualche elemento nuovo – le conoscenze ottenute dalla parte più ricca e sviluppata del mondo.

E' un processo che talvolta si traduce in forme di dumping sociale (super-sfruttamento del lavoro, abbattimento della fiscalità) o ambientale (allentamento dei vincoli), che sarebbe auspicabile contrastare con una opportuna azione di coordinamento politico da parte di istituzioni internazionali o mondiali. Mettere dei limiti e delle difese contro gli elementi negativi o truffaldini di questo processo (contraffazioni, pericoli sanitari ecc.) va bene, se ci si riesce; e serve comunque ad avere più tempo, per adattarsi.

Ma non illudiamoci: non si ferma un'alluvione con un muretto.

Bisogna riuscire a riposizionare il nostro sistema in modo da metterlo in grado di avere i vantaggi impliciti nella nuova divisione mondiale del lavoro cognitivo, vantaggi che non sono pochi ma che bisogna attrezzarsi per conseguire, come gli altri e in certi casi prima degli altri.

L'elemento essenziale è questo: bisogna rapidamente *riqualificare le funzioni che le nostre imprese svolgono nelle filiere*.

L'*agricoltura di qualità*, verso la quale le nostre imprese sono ormai sospinte

anche dall'evoluzione dei mercati, mette in gioco conoscenze che sono difficilmente trasferibili e replicabili: non solo perché sono collegate in molti casi alla qualità (unica) del suolo, dei luoghi, delle varianti genetiche, delle abilità quasi-artigianali delle persone. Ma anche perché sono ancorate a quelle che possiamo chiamare *conoscenze generative*: conoscenze che sono in grado di generare altre conoscenze, nuove o utili ad adattare il sapere astratto e i modelli standard a particolari situazioni e finalità, alimentando *innovazioni d'uso* che legano le competenze disponibili a capacità, bisogni, desideri nuovi, diversi da quelli standard già esistenti e codificati.

Il punto essenziale, per conseguire i vantaggi derivanti da questa prospettiva, è di essere presenti in filiere costruite in modo *da dare valore alle proprie conoscenze generative*, sia nel rapporto col contesto e con le abilità tradizionali, sia nell'uso creativo della scienza, della tecnologia, delle macchine, dei linguaggi formali e dell'immaginazione imprenditoriale per alimentare il flusso di innovazioni d'uso che la filiera porta al consumo finale, nel mondo.

Nella produzione di *commodities* standard, con metodi codificati, meccanizzati e trasferibili, le conoscenze generative dei nostri agricoltori, tecnici e professionisti rimangono molto limitate: nel campo scientifico-tecnologico, la maggior parte delle conoscenze generative (che creano nuove tecnologie o le personalizzano) si trova in altri paesi del mondo; nel campo della meccanizzazione, la conoscenza generativa è in mano dei produttori di macchine, ossia di aziende che, anche quando sono italiane, cercano di vendere il loro prodotti a tutti i potenziali clienti nel mondo, senza legarsi in modo particolare ad imprese agricole italiane. Non parliamo della chimica e delle tecnologie genetiche. Multinazionali e fornitori globali hanno il possesso delle conoscenze generative che servono per mettere a punto metodi e formule replicabili, da distribuire nel mondo secondo la logica dei vantaggi differenziali, di cui abbiamo detto.

Dunque, per le imprese italiane oggi, il riposizionamento nelle filiere globali richiede un doppio passaggio:

- a) fare un investimento in *conoscenza generativa* (ricerca, sperimentazione, innovazioni d'uso, valorizzazione simbolica della differenza aziendale e territoriale), ricavandone una gamma vasta e differenziata di prodotti di qualità, di nicchia o di produzioni *on demand*, altamente personalizzate;
- b) allargare al massimo il bacino di uso di questi prodotti di qualità, di nicchia o di produzioni *on demand* facendo investimenti nei canali di commercializzazione e di differenziazione simbolica dei prodotti/servizi offerti al consumo. Nei *tanti e diversi mondi del consumo* di cui è fatta l'economia globale di oggi.

Per essere presenti in modo attivo – e con un potere contrattuale adeguato – nelle filiere globali non basta dunque *esportare*: cosa che fanno quasi tutte le nostre imprese innovatrici e che, tuttavia, non garantisce un rapporto stabile con il mercato servito, e soprattutto con la sua valutazione del prodotto offerto. Canali di esportazione che affidano ad altri il presidio del mercato, vendendo alle fiere, ai *buyers* esteri, ad intermediari di varia natura (compresa la GDO) rischiano di evolvere in senso sfavorevole per i prodotti di qualità, banalizzandoli per abbattere i costi, o riducendo comunque i margini disponibili per i produttori, confinati a monte delle filiere. In molti casi, tra quelli studiati, questa precarietà del rapporto con i mercati esteri si percepisce chiaramente, con le delusioni e le fluttuazioni (di prezzo e quantità) conseguenti.

3. Una nuova idea di internazionalizzazione

Non basta esportare, abbiamo detto: bisogna *presidiare* i mercati. In due modi:

- a) creando una *rete globale* di filiali, agenti o alleati che si impegnino a valorizzare la qualità differenziale dei prodotti, presso i distributori e i consumatori del mercato estero, dando valore in questo modo anche alla conoscenza generativa posseduta dall'agricoltore veneto;
- b) sviluppare una conoscenza generativa non solo sul processo produttivo che porta al prodotto differenziato di qualità, ma anche sulla *creazione di un significato simbolico o esperienziale* che aggiunge una differenza *immateriale* a quella materiale.

Ormai, specialmente per consumatori che non hanno fatto in passato esperienza diretta di un prodotto (importato da un'altra cultura), i prodotti di qualità acquistano un valore in funzione delle componenti immateriali del prodotto, ancorate al marchio e alla comunicazione. La qualità *intrinseca* (materiale) del prodotto è importante per sostenere la differenziazione simbolica, ma bisogna anche tenere conto del fatto che il consumatore privo di competenze specifiche fa spesso fatica a riconoscere ed apprezzare la qualità intrinseca di un prodotto, anche quando sono a disposizione, in astratto, certificazioni e tracciabilità che chiariscono il luogo e il modo con cui è stato prodotto.

Il valore simbolico del prodotto e la sua incorporazione in un servizio (la ristorazione ad esempio) sono appunto oggetto delle innovazioni d'uso che smaterializzano anche il prodotto agricolo, rendendo quel prodotto e quel produttore riconoscibile ed apprezzato nella filiera.

Globalizzazione dei mercati e *smaterializzazione* del valore, come vedremo meglio più avanti, non sono solo sfide e minacce competitive, che altri possono usare contro di noi: sono anche risorse di grande forza che, in potenza, sono accessibili a chiunque si attrezzi per capirne la portata e adeguare il proprio modello di business alle loro esigenze.

4. Alla ricerca di un diverso rapporto con il consumo

Va nella stessa direzione l'evoluzione del mondo del *consumo* e l'emergere di quello che possiamo definire "*consumatore intelligente*": un consumatore informato, esigente, sicuro dei suoi mezzi e delle sue aspirazioni, inserito in reti di relazione attive nel web e nella filiera, parte di comunità di senso che plasmano significati e desideri.

Il consumatore intelligente è ancora merce rara, lo sappiamo. E' vero che la produzione di massa è andata de-massificandosi, col declino del fordismo, cosicché anche le grandi imprese che una volta prediligevano lo standard hanno scoperto segmenti differenziati di consumo e significati multipli da trasmettere al consumo, meno controllabili dall'alto. Tuttavia è ancora molto lento, e in fieri, il cambiamento del consumo nel senso della ri-personalizzazione intelligente delle relazioni con la filiera produttiva e con la domanda di senso che oggi investe un numero sempre maggiore di persone. Il consumatore intelligente esiste, in ogni settore (l'agricoltura non fa eccezione) ma rimane una minoranza. Sempre più influente però, anche sulla qualificazione data ai prodotti e ai comportamenti da quelli che restano a tutti gli effetti consumatori-massa, eterodiretti e fedeli allo standard.

In effetti, sta calando l'efficacia con cui i *mass media* intercettano e livellano i gusti emergenti e le idee nuove, maturate nella società. Possiamo dire che i mass media, insieme alla Pubblica Amministrazione, siano i due residui presidi della cultura fordista, non ancora espugnati dal post-fordismo vincente degli ultimi quaranta anni. La tv e gli altri mass media hanno in questo periodo contribuito in modo potente alla massificazione dei gusti e dei comportamenti di acquisto dei consumatori grazie al fatto che l'audience della pubblicità e dei racconti che passano in tv "colpiscono" ogni sera con lo stesso messaggio e con la stessa suggestione milioni di persone, che sono "appese" allo stesso programma anche a causa della limitata possibilità di scelta e sperimentazione che si è avuta negli anni passati, con l'uso della tv analogica. E' indubbio che si sia trattato, sul piano semantico e simbolico, di una drastica compressione della complessità, emergente nel mondo reale, in termini di varietà, variabilità, indeterminazione. Una compressione che, fuori tempo (rispetto alle tendenze de-massificanti abbracciate anche dalle maggiori imprese dopo gli anni settanta) ha avuto un effetto *livellante* sull'intelligenza del consumatore, ridotto ad un ruolo di assimilatore passivo di significati ed emozioni standard.

Ci metteremo molto tempo per rimediare al danno maturato in questi anni, ma ormai il ciclo di questo fordismo a scoppio ritardato sta finendo. Non solo la tv ha moltiplicato i canali col passaggio al digitale – oggi le possibilità di scegliere e sperimentare ci sono, anche se è molto lento l'adattamento dei produttori e dei consumatori alla nuova varietà disponibile – ma la svolta verrà dal potenziamento del circuito di Internet e della tv *on demand*, ricevuta via cavo o via web, il cui uso sarà presto soggetto alle decisioni individuali del singolo consumatore pagante. La disponibilità di un collegamento a distanza tra consumatori che fanno parte dello stesso social network o della stessa comunità (territoriale o di senso) consente al consumatore di rompere l'isolamento in cui l'aveva confinato la filiera fordista, dominata dai produttori, e di recuperare non solo spazi di intelligenza (si mette in comune il sapere), ma anche di iniziativa quasi-imprenditoriale: si può dialogare con i produttori, esigendo forniture personalizzate, creare una massa critica di domanda che sollecita soluzioni e prezzi ad hoc, creare significati condivisi e propagarli nel mondo del consumo con maggiore credibilità di quanto possano fare i produttori, sanzionare pubblicamente i comportamenti poco corretti o ingannevoli dei diversi interlocutori coinvolti (pubblici e privati) nelle filiere produttive e nel sistema commerciale. Insomma, anche dal lato del consumo, si aprono spazi importanti per i produttori (agricoli, industriali e terziari) che imparino a dialogare con queste esigenze e soggettività emergenti: bisogna che le aziende entrino in contatto e adeguino il loro comportamento a quanto matura nel resto della filiera, partendo dai segnali e dalle esigenze che emergono nelle fasi a valle, vicino al consumo finale.

5. Una cultura imprenditoriale da rinnovare in profondità

Globalizzazione, smaterializzazione, nuove forme di consumo sono leve formidabili per chi vuole innovare: creano spazi non ancora presidiati, favoriscono i pionieri che li esplorano per primi, danno valore alle idee e proposte del produttore o dell'intermediario che riesce a catturare il *mood* emergente o a fornire un servizio personalizzato ad un segmento specifico di consumatori esigenti.

Le potenzialità per avviare una fase nuova di esplorazione del possibile, anche in

agricoltura, ci sono. Ma, dalla parte degli imprenditori che vogliono essere attivi su questo campo servono innovazioni che vadano *oltre l'ordinaria amministrazione*.

Singole imprese l'hanno già fatto, dimostrando che è possibile: sono i nostri "campioni" che hanno pionieristicamente colto l'evoluzione sopra descritta nei suoi primi segnali deboli, quando ancora era poco riconoscibile. Ma si tratta ancora di una minoranza.

Ecco la necessità di fare un lavoro sulla *cultura imprenditoriale prevalente*: la nostra ricerca su 403 imprese dell'agricoltura veneta, e su 21 storie di innovatori di successo, mira a fare il punto sia sullo stato dell'arte, nella media del sistema veneto, sia a mettere in evidenza le punte avanzate che – con la loro crescita – stanno non solo cambiando la media, ma mettendo a punto modelli di innovazione e di business che possono propagarsi, coinvolgendo altri. Modelli che riguardano certo i prodotti, le tecniche, i mercati a cui riferirsi; ma che *in primis* discendono dall'atteggiamento preso verso il nuovo e verso l'investimento a rischio. Ossia dal *core* della cultura imprenditoriale esistente e diffusa nel territorio.

La *politica pubblica* di sostegno all'innovazione ha dunque due campi in cui può e deve operare per rimediare le carenze dell'evoluzione spontanea del sistema, che si muove verso l'esplorazione del nuovo ma con tempi e costi eccessivi, incompatibili con la velocità del riposizionamento competitivo da realizzare:

- a) diffondere la *cultura dell'innovazione continua*, che implica anche l'abitudine a lavorare in rete con altri e a fare tesoro dell'interazione dialogica nella filiera e col consumo finale;
- b) premiare con azioni di *sostegno collaborativo* i comportamenti innovativi, adeguando norme, regole amministrative, interlocutori, programmi e costi obbligatori alle esigenze di chi, esplora il nuovo, esce dallo standard e dalla traiettoria inerziale a cui sono allineati tutti gli altri.

Si sa ancora troppo poco delle esigenze e degli ostacoli che si presentano sul cammino degli imprenditori che si avventurano in una innovazione importante, cambiando a proprio rischio il modello di business dell'azienda. Questa zona d'ombra danneggia sia il rinnovamento della cultura imprenditoriale prevalente, sia le eventuali azioni di sostegno collaborativo che si intendesse condurre. E riduce la forza della diffusione spontanea delle pratiche innovative vincenti, validate dal mercato.

6. La mappatura dello spazio da esplorare

Questa ricerca, promossa e condotta da Veneto Agricoltura, mira ad usare alcuni esempi di innovazione di successo per rimediare alla scarsa conoscenza degli innovatori e delle loro potenzialità ed esigenze. Con essa abbiamo tentato di tracciare una prima *mappatura* dello spazio che gli innovatori sul campo stanno in questo momento esplorando, e che – in una certa misura – dovrebbe essere attraversato anche da altri, intenzionati a seguire il loro esempio.

Lo abbiamo fatto considerando la questione dell'innovazione nei suoi aspetti più generali, attraverso una riflessione teorica sul significato di innovazione in questo momento storico e in un settore particolare come quello agricolo; ma – grazie a *due indagini empiriche* – abbiamo applicato queste considerazioni generali alle specifiche condizioni di cultura imprenditoriale e di contesto operativo che sono di fronte all'agricoltore veneto.

Ci si è insomma domandati: *che cosa serve*, ad un imprenditore che opera nel contesto dell'agricoltura veneta, per identificare un percorso realistico, ma al tempo stesso promettente, di innovazione? *Con che mezzi* può affrontare la sfida, superando i limiti consueti (la piccola dimensione, la forza inerziale della tradizione, la scarsità dei contatti con il sistema complessivo del sapere, la lontananza dal mercato finale? *Con quali alleati, stimoli, sostegni* l'imprenditore innovatore potrebbe muoversi, una volta che sceglie di prendere la strada in salita dell'innovazione competitiva?

Domande fondamentali, certo, ma a cui è difficile – anche solo a livello di ricerca – dare risposte affidabili.

Per due ragioni di fondo:

- l'innovazione segue comunque un *percorso unico*, nello sviluppo dell'idea originaria, nella sua applicazione ad un contesto e momento specifico, nel suo confronto col mercato e nella sua capacità di creare e catturare valore nella filiera di appartenenza. E' un percorso che, anche quando può essere osservato ex post, rimane difficilmente riproducibile altrove e in circostanze diverse, da parte di soggetti differenti;
- lo *spazio potenziale in cui collocare il nuovo e il possibile non è dato*, ma muta in continuazione, con i cambiamenti del mercato e del contesto, cosicché ogni esplorazione implica una assunzione di rischio, che non può essere evitata facendo programmi a tavolino o cercando rassicurazioni e sostegni esterni.

Si tratta di due ragioni che “pesano”, perché implicano una *mancaza di determinismo e dunque un deficit di calcolabilità*. Con i mercati che fluttuano, in termini di prezzi e di quantità, nuove tecnologie che emergono giorno per giorno, nuovi concorrenti che entrano in gioco e alterano il flusso dei canali commerciali usuali, è diventato arduo fare un *business plan* a due o tre anni. E soprattutto è diventato arduo crederci.

7. Le risorse dell'imprenditorialità: il futuro non si prevede, si fa

Ma, nell'economia di oggi – e in particolare nell'economia dell'impresa diffusa che esiste nel Veneto – questo spazio incerto e poco definito è appunto quello in cui diventa preziosa l'*imprenditorialità*. Una funzione che deperirebbe e non avrebbe valore se il mondo fosse prevedibile e deterministico, controllabile con piani e programmi formulati ex ante, e dall'alto, come si immaginava nel management scientifico, coerente con la logica della grande impresa fordista.

I tempi, oggi, non sono più quelli: da quando è finita la *golden age* del fordismo, mezzo secolo fa, *il futuro non si prevede; il futuro si fa*. Partendo dalle idee degli innovatori, dalla loro coscienza delle proprie capacità e differenze, dalla loro capacità di convincere altri ad iniziare un viaggio insieme. E, ovviamente, dalla capacità della carovana di andare avanti nonostante gli imprevisti, le difficoltà, i conflitti seminati lungo la via.

L'imprenditorialità serve appunto a questo: a fare il futuro, sperimentalmente, avendo una scarsa o nulla possibilità di prevederlo in modo deterministico, calcolabile. Fortunatamente quella imprenditoriale è una delle poche risorse di cui il Veneto abbonda: il capitalismo dell'impresa diffusa – presente in agricoltura come nell'industria – mette ogni giorno in campo tante persone che cercano di capire quello

che succede, assumere rischi e prendere decisioni in proprio. La risorsa c'è, anche quando, come in certi ambienti dell'agricoltura, rimane *latente*, sovrastata dal peso della storia, della cultura tradizionale e della abitudine inerziale ad andare avanti sempre per la stessa strada. Se in potenza l'imprenditorialità non manca, si tratta di metterla in gioco e farne buon uso, facendola rendere.

Come?

L'esplorazione, per essere fruttuosa e a rischio limitato, deve fare tesoro dell'esperienza altrui, contando su quello che hanno visto e imparato i pionieri che per primi hanno seguito certe rotte e superato certi ostacoli. Ecco il ruolo della *mappa*: conservare, codificare e propagare il sapere collettivo che un sistema sociale acquisisce nell'esplorazione del nuovo e del non-determinato.

La mappa traduce l'esperienza (unica) fatta dai singoli esploratori in un modello riproducibile, utile per altre esperienze. Un modello che non è prescrittivo e deterministico, ma suggerisce percorsi, stimola l'attenzione per certe difficoltà, indica soluzioni a problemi specifici che già sono stati affrontati

8. La ricerca

La ricerca sui percorsi di modernizzazione dell'agricoltura veneta, attraverso le tante innovazioni che maturano nel tessuto imprenditoriale esistente, è stata svolta mettendo insieme due indagini diverse:

- a) uno studio su campione, articolato su 403 interviste telefoniche, per mettere a fuoco i comportamenti mediamente emergenti nell'universo delle imprese agricole venete, in tema di innovazione. L'indagine è stata limitata ad alcuni settori (viticoltura, frutticoltura, orticoltura, florovivaistica) in cui sono osservabili interessanti dinamiche di innovazione, premiate dai mercati¹;
- b) un insieme di *case histories* ricavati dallo studio di 21 imprese che hanno realizzato innovazioni di successo, per analizzare il percorso delle idee innovative portate avanti, il modello di business adottato, il sistema relazionale che ne ha facilitato il successo, gli ostacoli incontrati e le performances ottenute.

Naturalmente, come sempre accade con le analisi di caso o con le indagini campionarie (dotate di una numerosità limitata rispetto all'universo), i risultati delle osservazioni empiriche devono essere *situati* con un lavoro interpretativo, che richiede necessariamente un filtro teorico, una visione generale delle cose.

Questa visione è stata messa a punto sommando due filtri che, a nostro parere, sintetizzano abbastanza bene la qualità nuova delle innovazioni che hanno le maggiori possibilità di sviluppo nel nuovo paradigma emergente (il capitalismo globale della conoscenza):

- lo studio del rapporto dialettico, ma fondamentale, che, nei processi di esplorazione del nuovo si stabilisce tra *conoscenza* e *innovazione*, viste come qualità e momenti diversi dello stesso processo;

¹ Dovendo limitare il campo di indagine, abbiamo scelto di escludere dalla ricognizione due settori importanti dell'agricoltura veneta come i seminativi e le produzioni lattiero-casearie. Si tratta, infatti, di due campi dotati di forti specificità, che meriterebbero forse di essere considerate più da vicino, con una trattazione a sé.

- lo studio delle *condizioni di contesto* (globalizzazione, smaterializzazione, nuovo consumo, tecnologia, imprenditorialità, reti) che qualificano il nostro tempo, condizionando in modo decisivo i processi innovativi delle imprese.

Al primo tema, è dedicata la parte centrale del cap. 1. In esso ci si domanda quali siano le *leve* che le imprese innovatrici possono usare per investire nella conoscenza e far rendere gli investimenti fatti, dando continuità al percorso innovativo intrapreso.

Tra queste leve sono prima di tutto prese in considerazione alcune *tendenze di contesto* (come la globalizzazione, la smaterializzazione, il nuovo consumo). Queste tendenze sono in genere viste, nella cultura imprenditoriale tradizionale, come *minacce* da cui difendersi, trascurando il fatto che in realtà esse aprono alle aziende grandi potenziali di valore che bisogna sfruttare, prima che lo facciano i concorrenti.

Ma non basta agganciare l'evoluzione dell'impresa a traiettorie generali dotate di propria forza auto-propulsiva: bisogna che l'azienda innovatrice impari anche a gestire al meglio i *drivers* che trasformano la conoscenza disponibile in valore. Questi *drivers*, se ben governati dall'organizzazione di impresa, consentono all'imprenditore di trarre il massimo dalle idee di business che intende portare avanti, mettendo insieme strategie efficienti di:

- *accesso* alle conoscenze altrui,
- *arricchimento creativo* delle proprie;
- *moltiplicazione* del valore generato man mano che il prodotto o la soluzione proposta al mercato si propaga in un bacino di uso sempre più esteso.

Nel cap. 2, ci si occupa di fare il punto sullo stato dell'innovazione e dei comportamenti innovativi nell'agricoltura veneta, esponendo i risultati dell'indagine fatta su un campione rappresentativo di 403 aziende. I risultati mettono in evidenza non solo una certa riluttanza ad abbracciare la logica del cambiamento, ma anche un debole impegno delle imprese sul versante delle innovazioni *soft* (marketing della gamma, organizzazione aperta, investimenti su significati, marchi e commercializzazione, presidio delle relazioni di filiera ecc.), mentre il versante *hard* dell'innovazione (macchine e tecniche connesse) occupa ancora gran parte dell'attenzione degli imprenditori innovatori.

Nel cap. 3 si affrontano i casi studio (che sono poi riassunti sistematicamente nel cap. 4) partendo dai risultati che emergono dalle esperienze delle 21 imprese considerate. Le variabili chiave che hanno dato forma all'innovazione e che ne hanno col tempo decretato il successo sono riassunte in sei temi, trattati analiticamente:

- 1) *il cambiamento trans-nazionale dei mercati (globalizzazione);*
- 2) *la qualità;*
- 3) *il cambiamento del consumo (smaterializzazione);*
- 4) *il cambiamento della tecnologia;*
- 5) *le reti di impresa;*
- 6) *l'imprenditorialità (le persone, il loro percorso imprenditoriale)*

Attraverso lo studio dei casi e l'indagine campionaria sull'universo, ci pare che una prima mappa dei percorsi di innovazione possibili sia tracciata abbastanza chiaramente, in modo da essere utile a tutti gli altri, che vogliano seguire i pionieri, partiti per primi.

9. C'è innovazione e innovazione: una rondine non fa primavera

In che modo trarre dalla ricerca una conclusione che possa fornire indicazioni utili a chi si sta muovendo sul terreno scivoloso dell'innovazione possibile o dell'innovazione desiderabile?

Una ricerca sull'esistente, e sugli attori reali, raggiunge il suo scopo nel momento in cui fornisce, come si è detto, una mappa ragionata delle esplorazioni in corso e delle idee che gli esploratori si sono fatte, muovendosi a fatica, ma con determinazione, tra unicità e globalizzazione, tra storie personali e mercati anonimi, affidati ad automatismi non responsabili.

Insomma navigando a vista tra le onde, tra Scilla e Cariddi.

La loro esperienza non è ovviamente conclusiva, né appare conclusa: ci consegna piuttosto una situazione aperta dove prendono forma continuamente cose nuove, che rimettono in discussione le precedenti convinzioni. C'è un lavoro interpretativo da fare, ma c'è anche un problema di ridefinizione della rotta che sembra maggiormente adatta alle circostanze attuali e del prossimo futuro.

Come abbiamo detto, in una condizione del genere, il futuro si fa, nella sperimentazione pratica di tutti i giorni, non si prevede a tavolino.

Non c'è dunque una "lezione conclusiva" che può essere tratta dalle 21 storie studiate e dalle risposte delle 403 imprese all'indagine campionaria: ma, sintetizzando quanto ci è sembrato di capire dal contatto con queste esperienze, possiamo provare ad articolare una *mappa* dello spazio di innovazione che sta davanti a ciascuna impresa del sistema agricolo veneto e alla politica di sostegno che voglia investire in direzioni dell'innovazione che oggi serve al sistema regionale.

Un'innovazione che serve: non un'innovazione qualsiasi. Perché, quando si è nel mezzo di una *transizione*, non tutte le innovazioni sono ugualmente utili. E oggi pochi dubbi ci possono essere sul fatto che le imprese agricole si trovino nel mezzo di una transizione dal *vecchio paradigma* (definito dalla PAC tradizionale e dal limitato rapporto tra agricoltura e modernità) ad un *nuovo paradigma* in cui la politica europea si rivolge in modo sempre più deciso a innovazione e competitività, mentre la distanza tra agricoltura e "nuova modernità" si accorcia. Le imprese devono dunque imparare a muoversi in un contesto competitivo e di regolazione in movimento. Usando una felice espressione della segnaletica autostradale, potremmo dire che devono andare avanti in un cantiere che è "in lento movimento".

In una transizione innovare è bene, ma non tutte le innovazioni sono uguali. Dipende dalla direzione in cui si muovono. Per chi utilizza una cultura di riferimento vecchia, ancorata al precedente paradigma, le innovazioni progettate e realizzate (qualche volta con successo) confermano la traiettoria precedente: hanno pochi elementi di incertezza, richiedono pochi investimenti in capitale intellettuale e relazionale, ma si muovono in ambienti sovraffollati e, nella maggior parte dei casi, non possono dare molto di più di quello che hanno dato lo scorso anno, o due anni precedenti. Se poi il ciclo di vita della traiettoria precedente tende alla maturità e al declino, si scopre che innovazioni che rendevano, qualche anno fa, oggi non rendono più, e ancor meno, probabilmente, renderanno in futuro.

Nessuno può portare a termine una transizione come quella in corso. Singole innovazioni non bastano, se è vero, come è vero, che *una rondine non fa primavera*. L'innovazione di successo, realizzata dalla singola impresa, è certo un bene per il

sistema. Ma non significa che abbiamo la transizione alle spalle. Perché la primavera arrivi, con tutte le sue caratteristiche positive, servono tante altre cose, tra cui alcune *innovazioni di sistema* che riguardano non le singole imprese, ma le istituzioni di regolazione, l'organizzazione del sistema cognitivo e sociale, la cultura imprenditoriale nel suo insieme.

10. Il problema chiave di tutte le transizioni importanti: il *mis-matching* iniziale

Nella transizione, le innovazioni più importanti sono quelle che anticipano il nuovo paradigma fornendo i mattoni per la nuova costruzione da mettere in esercizio. Non sono solo importanti perché potranno sfruttare l'energia delle grandi onde che – su tutti i mercati e in tutti i settori – stanno plasmando la transizione verso il capitalismo globale della conoscenza, ma sono importanti anche perché possono rimediare ai problemi e ai rischi che, in tutte le transizioni, caratterizzano la *fase iniziale*: i problemi del cosiddetto *mis-matching*².

Le transizioni si avviano, in effetti, in situazioni in cui il vecchio paradigma non funziona più, perché ha concluso il suo ciclo di vita, ma il nuovo non funziona ancora, perché nel suo sistema mancano alcuni elementi essenziali, che prenderanno forma poco per volta. Col risultato che le innovazioni che puntano al nuovo non rendono, o rendono meno di quello che ci si aspetta, perché mancano gli *elementi di contesto*, che prenderanno forma lentamente, man mano che saranno messe in cantiere e realizzate *innovazioni di sistema* molto complesse da definire e portare avanti³.

E' accaduto con l'avvento del fordismo, negli anni venti, quando un'innovazione fondamentale (la produzione di massa) aumentò di molto la produttività e i volumi dell'offerta, senza che ci fossero le innovazioni di sistema utili per creare la domanda corrispondente (l'emergere dello Stato del welfare). La crisi del '29 e la guerra mondiale sancirono il *mis-matching* iniziale, e il nuovo paradigma riuscì a valorizzare le sue potenzialità solo nella seconda metà del secolo (nel ventennio d'oro 1950-70).

La cosa si è ripetuta col *mis-matching* innescato dalla tumultuosa crescita della *new economy* (ICT) negli anni novanta. Il sistema non era attrezzato per valutare in modo ponderato le innovazioni d'uso che avrebbero lentamente tradotto le potenzialità di Internet in valore effettivo. C'è stato lo *sboom* di fine secolo, ma il paradigma è andato avanti, rafforzandosi con i processi di globalizzazione e smaterializzazione (per i quali le ICT sono essenziali), e puntando verso una nuova organizzazione delle filiere produttive (più globali, più immateriali).

Lentamente, ma con inesorabile continuità, l'onda anomala associata alla *new economy* è diventata lo tsunami che oggi chiamiamo capitalismo globale della conoscenza. Che eredita tutte le potenzialità delle ICT, compresa il loro rapporto

² Freeman C., Perez C. (1988), "Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour", in Dosi G. *et al.* (editors), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, Londra; Freeman C., Soete L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, terza edizione, Pinter, Londra | cit da Foray 2000, p. 28

³ Di Bernardo B., Rullani E. (1985), *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Padova, Cedam; Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna;

fortemente instabile col valore, ma lo associa – grazie alla caduta della barriera della distanza – alle differenze e ai moltiplicatori discendenti dalla globalizzazione e smaterializzazione delle filiere cognitive.

Ci vorrà tempo per mettere insieme tutti i cambiamenti necessari per far rendere al meglio il nuovo paradigma, con cui le imprese – tutte le imprese, anche quelle scettiche o riluttanti – dovranno confrontarsi nei prossimi dieci, venti anni. Questo paradigma ci consegna fin da ora un sistema instabile, ma ricco di potenziali di valore: una promessa per esploratori coraggiosi, non ancora un cammino in discesa per l'ordinaria amministrazione.

Le imprese che guardino avanti, in questa prospettiva, possono intravedere la possibilità di produrre a costi (per la produzione e l'uso della conoscenza, ossia per quasi tutto quello che serve) che possono progressivamente ridursi di metà o anche di più grazie ai moltiplicatori e alle differenze che diventano accessibili nel capitalismo globale della conoscenza. E possono immaginare di sfruttare a proprio vantaggio, in questo sistema, straordinarie possibilità di invenzione, innovazione, valorizzazione delle buone idee, una volta che il mercato potenziale si allarga a qualche miliardo di persone e che i processi di specializzazione, collegamento e integrazione a rete vanno avanti, come tutto lascia prevedere.

Questo motore del valore dalle grandi possibilità è tuttavia stretto dal *mis-matching* iniziale, che ha già investito in passato il fordismo e poi la new economy post-fordista: i suoi valori sono assolutamente *instabili*, proprio perché proiettati su un futuro molto diverso dal presente (anche in senso positivo) ma del tutto aleatorio⁴. Nessuno sa infatti quanto davvero possono valere gli *assets* immateriali su cui oggi tutti – persone, imprese e territori – sono indotti ad investire. Alcuni varranno milioni, altri zero: ma non c'è modo di dire in anticipo quali scivoleranno nella prima categoria e quali invece si arrampicheranno sulla piramide del successo. Lo stesso vale per il *lavoro*: nessuno sa quanto potrà valere, sul mercato, un'ora di lavoro prestata in Italia, tenendo conto del processo di apprendimento che potranno realizzare, nei prossimi anni, i *competitors* attuali (i lavoratori cinesi, indiani, turchi ecc., ma anche quelli tedeschi, giapponesi e americani)⁵.

Per il valore da attribuire alla conoscenza, infatti, non bisogna guardare alla kermesse di borsa degli anonimi “Mercati” che forse – essendo soggetti ad impulsi umorali – ne fanno meno, in proposito, di tutti gli altri protagonisti della partita; né bisogna chiedere agli esperti, e meno che meno ai modelli matematici della finanza speculativa che lavorano su micro-variazioni a breve termine e non hanno la minima idea di quello che può succedere nel medio o lungo periodo. Dobbiamo invece fare “la prova del budino”: si può sapere se è buono solo mangiandolo. Come succede alle buone idee imprenditoriali: è solo iniziando il viaggio della loro messa a punto e della loro valorizzazione pluriennale che l'impresa innovatrice riesce a capire se ha in mano un *assets* milionario o una commodity destinata a perdere valore anno dopo anno, senza remissione.

⁴ Rullani E. (2009), “Avere nuovi occhi. La crisi annuncia il capitalismo dell'instabilità, a cui dobbiamo abituarci, *Artigianato e Piccola Impresa in Lombardia*, CNA Lombardia, n. 1, 2009, pp.14-21.

⁵ Rullani E. (2008), “Valore, rischio e lavoro nella società della conoscenza. Vivere sperimentalmente, vivere pericolosamente”, in Lelio Demichelis e Giovanni Leghissa (a cura di) *Biopolitiche del lavoro*, Mimesis, Milano-Udine, pp. 171-206.

11. Verso una nuova forma, riflessiva, di modernità

Il mis-matching iniziale del nuovo paradigma precipita gli attori – le imprese agricole alla stessa stregua di tutte le altre – in questo dilemma: prendersi i grandi rischi di un investimento “al buio”, ma dalle grandi potenzialità (se tutto va bene), o tirare i remi in barca, lasciando che siano gli altri ad andare avanti ed, eventualmente, farsi male?

Non si tratta di un problema irrisolvibile: semplicemente mancano le istituzioni, i comportamenti, i contratti adatti per risolverlo, ma possiamo contare sul fatto che – a forza di battere la testa contro questo muro – qualcuno si occuperà di mettere a punto le forme organizzative di un paradigma condannato ad operare in una *condizione permanente di instabilità dei valori e dunque di alto rischio*. Prima di tutto, perché la rapidità con cui questo nuovo modo di organizzare la produzione è emerso ha ridotto al minimo le possibilità di regolazione e stabilizzazione “politica” dell’economia: dagli anni ottanta in poi, l’economia è diventata mondiale mentre gli Stati sono rimasti nazionali, cosicché il loro potere “sovrano” sui flussi economici trans-nazionali, finanziari e non, si è drasticamente ridotto e in qualche caso azzerato, visto che la *moral suasion* di una coalizione di interessi divergenti ha una capacità molto limitata di regolare gli egoismi e le paure private, causa fondamentale di instabilità per tutti. In secondo luogo, come abbiamo detto, la merce fondamentale che viene prodotta, scambiata e usata nella generazione trans-nazionale del valore è la conoscenza. Ossia un *asset* che ha un valore appeso, per definizione, alla “prova del budino”.

In che modo possiamo creare per il futuro le istituzioni adatte a quella che Ulrich Beck ha chiamato “società del rischio”⁶?

La risposta a questa fondamentale domanda, di cui si parla troppo poco, non è quella di affidare il problema alla finanza, ossia ai mitici “Mercati”. Che affrontano il problema mettendo in campo gli speculatori, ossia soggetti professionalmente specializzati nell’assumere i rischi altrui, dietro lauto compenso. Questa soluzione nel breve termine sembra soddisfacente perché concentra rischi altissimi nelle mani di pochi speculatori, esentando – sulla carta – tutti gli altri, che pensano in questo modo, pagando un certo *fee*, di potersi sottrarre all’incertezza del futuro. E’ così che funzionava nel precedente paradigma, ma oggi è diventata un’illusione e un gioco delle parti. Imprese, lavoratori, consumatori e cittadini, che popolano l’economia “reale”, si illudono in questo modo di essersi liberati dal rischio del futuro, trasferendo oneri ed oneri della scommessa a pochi grandi centri della finanza speculativa. Salvo scoprire alla prova dei fatti – come la crisi 2007-10 e l’instabilità permanente insegnano – che la finanza speculativa non è *davvero* in grado di assorbire il rischio di perdite, che possono far saltare in aria qualunque speculatore, cosicché, se le perdite sono significative, torneranno alla fine sulle spalle della società civile e politica che credeva di esserne liberata.

Le istituzioni del rischio adatte al capitalismo globale della conoscenza sono da costruire su tutt’altra base: se la condizione di incertezza è grave, permanente e soprattutto non è “curabile” all’origine, risulta inutile o dannoso rimbalzare il rischio

⁶ Beck U. (1986). *Risikogesellschaft*, Surkamp, Frankfurt a. M., trad. it. *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000; Beck U. (1999), *World Risk Society*, Surkamp, Frankfurt A. M., traduzione italiana *La società globale del rischio*, Asterios, Trieste 2001.

conseguente da un soggetto all'altro, nell'illusione che, in questo gioco di scambi, finisca per scomparire. Il rischio c'è, e bisogna fronteggiarlo, non semplicemente riallocarlo. Come? Con la soluzione più naturale e di cui abbiamo fatto esperienza nella storia pre-moderna: bisogna *condividerlo*. Assumendo ciascuno di noi, pro-quota, le perdite (o i benefici) di un processo di generazione del valore che non è certo e stabile, ma prende la forma di una scommessa condivisa col futuro.

Bisogna in altri termini dare *forma organizzata e condivisa alla flessibilità*, trasferendo il rischio di fluttuazioni dei valori e delle quantità collettive su una platea più vasta possibile di persone, imprese, territori, ciascuno per la sua parte, definita ex ante.

Questo significa:

- *sviluppare contratti dotati di prezzi e clausole flessibili*, che possano adeguarsi senza drammi e strappi all'instabilità futura dei prezzi e delle quantità connesse (ad esempio, condizioni di fornitura variabili con il fluttuare dell'economia e dei margini, finanziamenti con tassi e scadenze che si adeguano automaticamente alle variazioni del ciclo, livelli salariali che seguono la produttività, aliquote e scadenze fiscali che si modificano automaticamente quando l'economia rallenta o accelera ecc.);
- *cambiare gli schemi classici di finanziamento*, andando oltre la dicotomia credito-azioni, introducendo situazioni in cui il finanziatore condivide il progetto di investimento finanziato e – avendo un rapporto positivo con esso – scommette sul suo successo a medio/lungo termine, impegnandosi ad accompagnarlo nel corso del tempo, invece di fuggire al primo stormir di fronde;
- creando molte *reti di impresa* e una *trama di legami* affidabili tra i soggetti sociali (associazioni, comunità di senso, comunità territoriali, società miste pubblico-privato, ecc.), ossia un sistema in cui l'autonomia di ciascuno nelle scelte operative non esclude che, su progetti e investimenti di interesse comune, il rischio – e le scelte relative – prendano forma condivisa, mediante i contratti e le relazioni che consentono di avanzare insieme, verso una meta comune;
- ripensando *l'architettura istituzionale dello Stato*, in modo da consentire l'assunzione di rischi collettivi per le fluttuazioni di maggiore entità e diffusione, entro una cornice che, al tempo stesso, consente la creazione di spazi di autonomia su problemi e per rischi maggiormente limitati, vicini ai soggetti direttamente interessati. Un *impianto federalista dello Stato* può andare in questa direzione, creando una sfera di condivisione (del rischio e delle decisioni) tra territori, e al tempo stesso lasciando a ciascuno di essi la scelta sulle proprie vocazioni, entro la cornice comune. Ma nella stessa direzione potrebbe andare la trasformazione di una parte consistente della spesa pubblica – oggi destinata all'offerta dei servizi più disparati – in *vouchers* spendibili presso le imprese di servizi in una logica di mercato, ridando potere di giudizio e di selezione ai soggetti direttamente interessati. Anche in questo caso la scelta dei servizi da finanziare con *vouchers*

creerebbe una cornice di condivisione del rischio e delle decisioni, mentre la spesa del singolo *voucher* sarebbe nelle mani del singolo soggetto, in una condizione, tuttavia, di rischio limitato dal contributo pubblico.

Un altro modo per arrivare a dare forma organizzata e pro-attiva alla flessibilità, condividendo il rischio che essa comporta, è quello di *riscoprire il mutualismo*, dando vita a contratti di assicurazione di tipo mutualistico, che già esistevano nel capitalismo dell'ottocento (malattia, previdenza, disoccupazione, scuola, ecc.) e che lo Stato del welfare fordista ha successivamente spazzato via, pubblicizzando i rischi collettivi. La condivisione mutualistica dei rischi condivisi è invece parte integrante di un programma che rimetta al centro dell'esperienza sociale i "beni comuni"⁷.

12. Condividere il rischio in base a progetti comuni: un'innovazione di sistema di cui c'è bisogno, anche in agricoltura

Si tratta non di micro-innovazioni, ma di *innovazioni di sistema* che ci vorrà molto tempo per elaborare e introdurre operativamente nel funzionamento pratico dei diversi paesi, creando in questo modo una "nuova modernità". Non più affidata ad automatismi impersonali che oggi tendono ad alimentare l'instabilità e il rischio, ma ad una continua capacità di dialogo, condivisione e assunzione comune delle mete fondamentali, con conseguente messa in comune di una parte delle responsabilità e dei rischi da parte delle comunità interessate. E' quella che Beck, Giddens e Lash hanno chiamato "modernità riflessiva" (*reflexive modernization*)⁸: una modernità in cui il futuro viene costruito insieme dalle comunità di persone e dalle reti di imprese, passando per un ruolo guida delle istituzioni politiche, e non delegato ad automatismi senza visione e senza responsabilità.

Certo, la premessa di questo rapporto dialogico con gli altri e con la modernità è l'accettazione di una certa quota di *rischio condiviso*. Cosa sempre più necessaria, visto che i rischi sono diventati superiori alla capacità di assorbimento individuale e di riallocazione del sistema finanziario ed economico-sociale. Questa evoluzione fa il paio col riconoscimento della natura condivisa – in qualche misura – anche della produzione del valore, nelle condizioni tipiche del capitalismo globale della conoscenza. E' in questo senso che si parla ormai, nelle grandi e nelle piccole imprese, di *shared value*⁹, ossia di valore co-prodotto e dunque condiviso all'origine. Se il valore prodotto in modo condiviso è soggetto ad un grado elevato di instabilità e dunque di rischio, l'economia dello *shared value* non può funzionare se il rischio conseguente alla co-produzione di valore non viene esso stesso condiviso, e distribuito tra i diversi partecipanti alla catena produttiva.

Questo ragionamento vale per tutti i settori, ma ha una particolare pregnanza per l'agricoltura. Intanto perché l'*instabilità*, in questo settore, è particolarmente accentuata:

⁷ Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia, cap. 4.

⁸ Beck U., Giddens A., Lash S. (1994), *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Press, Cambridge, trad. it., *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste, 1999.

⁹ Porter M.E., Kramer M.R., "Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-february 2011, pp. 62-77.

accanto alle fluttuazioni conseguenti all'uso della conoscenza, c'è quella derivata dagli effetti che una domanda oscillante e crescente di prodotti agricoli ha sul loro valore e sulle loro quantità, nel mercato mondiale. Il fatto che qualche miliardo di nuovi consumatori cominci ad acquistare grano, riso, mais ecc., e lo faccia in modo oscillante e imprevedibile, altera continuamente le condizioni del mercato, aggravate dall'incetta speculativa di prodotti nei momenti di scarsità. D'altra parte, quello che era una volta un mercato protetto, reso artificialmente "immune" dall'instabilità dei prezzi e delle quantità grazie alla programmazione di queste variabili in sede europea, oggi ha perso la sua condizione di enclave a rischio zero in una economia mondiale dove i rischi, per tutti i settori e per tutti i paesi, stanno crescendo a vista d'occhio.

E' finita l'illusione che qualcuno – in questo caso le istituzioni della politica agricola – possa assumere i rischi, esentandone gli agricoltori che seguono le sue norme. Questo ha creato dei contraccolpi importanti nelle filiere, in cui i rischi (di fluttuazioni del valore e delle quantità) non sono assunti in modo condiviso, ma sono gestiti dal mercato e dal potere contrattuale dei diversi attori. Con i produttori di materie prime sostituibili in posizione evidente di debolezza, rispetto all'industria di trasformazione e alla GDO. Due entità che non solo fanno capo ad aziende di grandi dimensione, spesso multinazionali, ma che sono in *rapporto diretto con consumatore finale*, potendo in questo modo avvantaggiarsi del valore creato dalla interazione con i desideri, le esigenze logistiche, le forme operative (ICT, comunità di consumo, ad esempio) delle nuove tendenze del consumo.

Dunque, in tutta una serie di casi, l'imprenditore agricolo finisce per fare la parte del vaso di coccio in processi dove ci sono tanti altri vasi di ferro, che possono scaricargli addosso le conseguenze negative dell'instabilità, senza premiarlo in uguale misura quando le cose, invece, vanno bene.

Per uscire da questa condizione – non solo scomoda, ma scoraggiante – l'imprenditore agricolo di oggi ha un'unica *chance*: reagire all'aumento oggettivo del rischio con una strategia di innovazione, da realizzare sul terreno dell'economia della conoscenza e della costruzione condivisa del futuro. E' in questo modo che la situazione incerta, ossia aperta a molte possibilità, può diventare una fonte di vantaggio competitivo, per quelle imprese e quei sistemi territoriali che si attrezzano consapevolmente per investire lungo una traiettoria distintiva, da far valere sul mercato adesso ma ancora di più nel prossimo futuro, quando gli investimenti cognitivi fatti oggi cominceranno a dare i loro frutti. C'è bisogno di progetti, per persone e imprese che scelgano la nuova modernità (riflessiva) come propria bandiera, di reti che possano fornire la scala e le competenze necessarie a questa trasformazione, sia a livello di impresa che di sistema territoriale.

I casi studiati e l'indagine campionaria ci hanno aiutato a individuare i fattori critici su cui occorre lavorare insieme, dal lato delle imprese, ma anche da quello della politica agraria ai vari livelli, per esplorare lo spazio nuovo che abbiamo di fronte. L'obiettivo ci pare abbastanza definito: è quello di rimuovere i freni tipici del *mismatching* iniziale, che caratterizza tutte le transizioni importanti, agendo su due versanti:

- stabilire una distanza riconoscibile, nelle strategie e nelle politiche, *tra vecchio e nuovo*, ossia tra le soluzioni associate al vecchio paradigma, giunto alla fine del suo ciclo di vita, e le nuove, che nei prossimi anni avranno dalla loro il "vento" della nuova configurazione competitiva. Un vento che oggi può sembrare ancora debole, e dunque trascurabile, ma che è destinato ad

- acquistare forza e direzione man mano che passa il tempo;
- condividere visioni, progetti, rischi e processi decisionali nel viaggio da intraprendere alla scoperta e valorizzazione del nuovo.

E' attraverso questi due step che una strategia di movimento può riuscire, da un lato, a creare un vantaggio differenziale per le nostre imprese più attive, e, dall'altro, a mettere insieme i tasselli di un *puzzle* che fornisca le innovazioni di sistema necessarie, anche a scala regionale.

13. Quattro grandi transizioni

Cominciamo da un punto. L'indagine ci suggerisce una conclusione provvisoria, che costituisce un buon punto di partenza per l'azione: nell'agricoltura veneta *gli innovatori esistono* e stanno andando nella direzione giusta (anche se la meta è ancora lontana). Ma – e qui viene la parte problematica – il resto del sistema, quello dei non-innovatori o degli innovatori così cauti che vivono immersi nella continuità, è in una condizione di pieno *mis-matching*.

Più di metà delle imprese esistenti, infatti, non segue i pionieri che sono andati avanti nell'esplorazione del nuovo, ma continua nel *business as usual*. Esistono infatti – come la ricerca documenta – tutta una serie di convinzioni, comportamenti, prassi e istituzioni ereditate dal precedente paradigma che *ostacolano* le innovazioni fatte nella direzione giusta, rallentandone la diffusione e facendole rendere meno di quanto potrebbero (se il sistema si adeguasse).

E' un problema per le *single imprese* che intendono innovare, muovendosi verso il nuovo paradigma, ma è un problema anche per le *associazioni imprenditoriali*, per le *forze sociali*, per le *istituzioni* che hanno una responsabilità fondamentale per tutto quanto riguarda i comportamenti collettivi e le norme, influenzando in modo importante le scelte fatte dai diversi attori in gioco.

In base a quanto detto nei diversi capitoli che espongono in dettaglio i risultati della ricerca, le strategie delle imprese e le scelte della politica di sostegno regionale, per non impigliarsi nelle maglie del *mis-matching*, si trovano a fare i conti con *quattro grandi transizioni*. Quattro passaggi che sono distinti, ma convergenti, e che, nel loro insieme, servono per fare avanzare l'intero sistema regionale, e le singole imprese, arrivando ad una posizione competitiva difendibile – e redditizia – nel nuovo contesto internazionale:

- 1) *trasformare la cultura imprenditoriale*, vincendo le tendenze inerziali che ancora la caratterizzano;
- 2) *passare dall'innovazione hard a quella soft*, investendo sulle ICT, sul marchio, sui canali commerciali, sulla creazione di significati e di servizi associati al prodotto;
- 3) *rompere i sistemi chiusi e sperimentare a tutto campo i vantaggi delle reti aperte*, facendo crescere i moltiplicatori del ri-uso delle conoscenze a scala globale;
- 4) *rendere pro-attivi e dialogici i rapporti di filiera*, aumentando le capacità comunicative delle imprese agricole nei confronti degli interlocutori a monte e a valle, in modo da stabilire anche un rapporto di interazione operativa e simbolica col consumo finale.

14. Prima transizione: dalle traiettorie inerziali all'investimento nel nuovo

La *prima transizione* è quella che deve trasformare l'atteggiamento di fondo di una platea molto vasta di agricoltori veneti, facendolo passare da una logica inerziale, di mera continuazione dell'esistente, ad una logica innovativa, che guarda alle nuove possibilità presenti sul mercato, fa gli investimenti necessari per sfruttarle e ne assume i rischi conseguenti, sviluppando un modello di business su base competitiva.

In qualche misura, questa transizione è la premessa di tutte le altre. Come abbiamo visto, una parte rilevante del sistema agricolo veneto ha scelto la strada della *non-innovazione*, perché adotta comportamenti inerziali che vanno avanti lungo le traiettorie in essere, adattandosi passivamente e con pochi cambiamenti a quanto richiedono i mercati o le norme. Non solo: anche coloro che hanno avuto un comportamento dinamico accettando nei tre anni passati di cambiare qualcosa di rilevante nella gamma dei prodotti offerti al mercato, nel parco macchine o nei canali commerciali e di vendita diventano assai meno aperti al cambiamento quando si tratta di guardare al futuro (ai cambiamenti previsti per i prossimi tre anni). Segno che una parte dei cambiamenti registrati sin qui non derivava da una logica pro-attiva di progettazione e realizzazione del cambiamento per iniziativa del soggetto interessato, ma da una logica adattativa, di adeguamento a norme o a situazioni di mercato imposte da qualche attore esterno o dal caso.

Solo un minoranza di aziende – un quarto circa delle aziende presenti nel sistema regionale – adotta, per leggere le trasformazioni in corso e coglierne le possibilità, atteggiamenti basati sull'innovazione. Nell'atteggiamento di questi "pionieri" verso l'innovazione ci sono buoni presupposti per riuscire ad inserire l'azienda, con successo, nella transizione in corso, ossia:

- un'attenzione degna di nota per la tecnologia produttiva e il parco macchine;
- un posizionamento competitivo che sfrutta i vantaggi della differenziazione del prodotto e della qualità, in una scala che va dal medio all'alto di gamma, sorretto da investimenti nella reputazione e nel servizio al cliente;
- una continua ricerca e sperimentazione per adeguare prodotti e processi alle esigenze dei nuovi clienti/mercati a cui ci si rivolge e per personalizzare le risposte rispetto a specifiche richieste;
- un'apertura alle reti di collaborazione nella filiera (con fornitori e clienti), nel territorio (con altre imprese del settore, centri di ricerca, servizi tecnici pubblici, ecc.) e nella commercializzazione (marchi, investimenti in comunicazione, presidio dei mercati);
- un buon livello di esportazione, innescato dalla partecipazione a fiere e dalla creazione di una rete di interazione stabile con distributori, trasformatori e segmenti particolari di consumo finale nel mondo.

Alcuni step del percorso di transizione verso il nuovo paradigma sono ancora da fare o sono in corso di sperimentazione. Ma nel complesso abbiamo a che fare con un sistema agricolo regionale che è reattivo e vitale rispetto alle trasformazioni con cui deve fare i conti.

Il problema semmai è che si tratta di una minoranza dotata di limitate capacità di orientare il resto del sistema, che rimane in maggioranza attestato sulla continuazione di traiettorie inerziali, qualche volta tradizionali ma in generale tutte appartenenti al ciclo di sviluppo che si sta concludendo. L'attenzione riservata al nuovo e al possibile è

dunque ancora troppo scarsa nella media del sistema regionale.

La ragione principale di questa disattenzione o di questo scetticismo per l'innovazione è certamente di tipo *culturale*, e deriva da un mix di cause: l'adesione alla tradizione e la mancanza di sufficienti incentivi all'innovazione nelle "regole" del mercato agricolo sperimentate in precedenza hanno dato luogo ad un atteggiamento in cui prevale l'adattamento passivo alle incentivazioni, alle norme e agli andamenti dei mercati, anno per anno. Ma, come dimostra l'indagine campionaria, pesano anche in modo rilevante i limiti oggettivi di capacità di interpretazione, di competenza e di azione connessi al deficit di *scala*, al grado limitato di *istruzione* del capitale umano e alla debolezza delle *reti di interazione propositiva* con gli interlocutori della filiera e del territorio.

I rimedi possibili sono in parte già presenti nella politica regionale e nelle linee di indirizzo espresse dalle associazioni imprenditoriali. I servizi tecnici regionali hanno fornito un supporto importante a quella parte degli agricoltori tradizionali che hanno scelto di entrare nel terreno scivoloso dell'innovazione propositiva. Dunque non si parte da zero, ma per cambiare il segno complessivo delle cose, nel sistema regionale, bisogna potenziare gli interventi, tenendo conto di alcune questioni:

- negli interventi per *ridurre il deficit dimensionale* che riduce le capacità operative della maggior parte delle aziende è importante distinguere in modo abbastanza netto – seguendo del resto i suggerimenti elaborati dalla Conferenza Regionale dell'Agricoltura del febbraio 2011 – tra aziende imprenditorialmente attive e non attive, sulla base della disponibilità ad investire e rischiare in funzione delle innovazioni necessarie per reggere competitivamente sul mercato attuale. Si tratta di concentrare gli incentivi alla crescita e all'investimento sulla prima categoria di aziende, ma anche di favorire la graduale uscita dal mercato delle altre, accompagnando i proprietari e coltivatori non attivi verso altre occupazioni o soluzioni reddituali e di vita. Si tratta anche di favorire la crescita delle *esperienze di rete* tra aziende complementari o che hanno programmi di innovazione comuni;
- nel *riallineamento degli incentivi alle esigenze dell'innovazione competitiva* bisogna tenere presente la crescente importanza che, nelle funzioni della conduzione agricola di certe porzioni del territorio, hanno ormai la tutela di *beni comuni* come il paesaggio, l'equilibrio degli ecosistemi, la salvaguardia degli assetti idro-geologici ecc.¹⁰. Tutte cose che non hanno ritorni di mercato significativi, a meno che i beni pubblici non vengano essi stessi valorizzati e portati ad avere un valore misurabile, secondo il modello di Barnes che abbiamo illustrato. Questo significa mobilitare le comunità di territorio, di consumo o semplicemente di senso che siano più direttamente interessate ai beni comuni da valorizzare, stabilendo un "compenso" preciso e metri di misura analitici per assegnare valore alla prestazione fornita dalla specifica azienda alla tutela di alcuni beni comuni, in modo che anche per questo aspetto della sua attività l'imprenditore agricolo utilizzi una mentalità e un metodo decisionale di tipo imprenditoriale;

¹⁰ Il tema sta diventando sempre più rilevante man mano che la PAC sta virando dagli incentivi alla produzione a quelli che invece mirano alla competitività e alla sostenibilità, due obiettivi che chiamano in causa l'investimento da fare nella produzione e manutenzione dei beni comuni (cfr. Conferenza Regionale dell'agricoltura e dello sviluppo rurale, febbraio 2011, linea strategica n. 3.).

- è importante rinnovare il capitale umano sia facendo attività di *mobilitazione culturale e di formazione su temi specifici*, sia favorendo l'ingresso in agricoltura di *giovani neo-imprenditori*, unitamente al *ricambio generazionale* degli imprenditori più anziani. Questo è anche il modo per favorire indirettamente un aumento del grado di istruzione medio, la formazione di reti aperte e globali, l'uso delle ICT ecc. .

15. Seconda transizione: dalla *hard* alla *soft innovation*

Se focalizziamo l'attenzione sulle imprese che già sono attente all'innovazione, è possibile mettere a fuoco la *seconda transizione* da gestire e portare a buon esito: quella che porta da una forma *hard* di innovazione, centrata sulle macchine e sulla tecnologia, ad una forma *soft*, legata alle capacità di interazione, personalizzazione e creazione di significati simbolici.

L'indagine campionaria ha messo in evidenza come la maggior parte delle aziende, anche nel campione degli innovatori, abbia ancora un "orientamento alla produzione" che porta a privilegiare le problematiche della trasformazione materiale (macchine, fertilizzanti, magazzini e altre strutture fisiche, ecc.). Poche sono le aziende che hanno maturato un "orientamento al mercato", e meno ancora quelle che riescono ad interagire col consumo finale.

Si tratta di un limite importante, dal punto di vista della qualità delle innovazioni risultanti. Per due motivi.

Prima di tutto, l'approccio *hard* presuppone un tipo di innovazioni ad alto contenuto tecnologico che raramente sono fatte all'interno dell'azienda agricola o nelle sue immediate vicinanze. Al contrario si comprano macchine sofisticate che provengono da produttori esterni, quasi sempre lontani dall'azienda stessa; si comprano prodotti chimici (fertilizzanti, antiparassitari ecc.) che sono frutto di tecnologie anch'esse coltivate all'esterno dell'azienda agricola utilizzatrice. Lo stesso vale con le sementi dell'agricoltura di massa, che privilegia varietà standard, coltivate e vendute da produttori esterni, spesso multinazionali. Insomma, l'innovazione *hard* sembra molto attraente all'*user* agricolo, che ne valuta gli effetti sulla produttività. Ma lo consegna ad un ruolo passivo nello sviluppo delle nuove soluzioni di volta in volta adottate.

Va poi tenuta presente una seconda questione. Acquistando soluzioni standard, che riducono i costi, bisogna mettere in conto che esse saranno acquistate anche dagli altri produttori della filiera. Cosicché i costi si ridurranno ma scenderanno anche i prezzi. Il *valore dell'incremento di produttività passerà così ad altri*: al consumatore finale, se la filiera scarica a valle i minori costi sostenuti a monte; oppure, se ci sono imperfezioni di mercato – che non mancano quasi mai – il valore generato dall'innovazione sarà "catturato" da chi nella filiera fornisce il contributo *più necessario e meno sostituibile*, tra i diversi attori. Quasi mai sarà l'imprenditore agricolo, che, proprio adottando lo standard, diventa sostituibile al massimo. Il surplus toccherà dunque o al fornitore di macchine, sementi, concimi, mangimi ecc. a monte; o agli operatori a valle – dal trasformatore industriale al distributore commerciale – che possono utilizzare nuove materie prime a basso prezzo da vendere trasformate o arricchite di significato simbolico al consumo, in un segmento da essi presidiato.

Per tutte e due queste ragioni, il passaggio alla *soft innovation*, senza negare un buon livello di efficienza *hard*, è un momento decisivo per dare un ruolo attivo

all'imprenditore agricolo nei processi innovativi che attraversano il settore, rendendolo un attore propulsivo, dotato di potere contrattuale perché fuori standard, ossia difficilmente sostituibile.

Le imprese innovatrici con una storia di successo alle spalle, come quelle dei casi studiati, hanno quasi tutte percorso gran parte di questo cammino, che porta dalla *hard* alla *soft innovation*. Esso implica una attenzione rilevante agli aspetti di marketing (differenziazione, qualità distintive, personalizzazione interattiva col cliente, ecc.) e un rapporto diretto col consumo finale (denominazioni di origine, marchi, significati simbolici, protocolli di garanzia, ecc.).

Ma, accanto a questi elementi di tipo "commerciale", richiede anche un investimento nelle ICT, tecnologia trasversale che ormai attraversa i diversi mondi dei produttori agricoli, dei trasformatori, degli intermediari e dei consumatori finali. Le ICT riducono le distanze, consentendo lo sviluppo di relazioni "ricche" a distanza; consentono una relazione interattiva tra chi domanda e chi offre; forniscono la possibilità di tenere sotto controllo tutto il ciclo degli ordini e delle comunicazioni tra le diverse fasi della catena e nei diversi paesi interessati.

Per la piccola impresa, agricola o industriale non importa, le ICT sono tecnologie *abilitanti*: consentono di accettare aumenti di complessità (varietà, variabilità e indeterminazione) che altrimenti sarebbero altrimenti impossibili, e al tempo stesso danno alla singola persona o alla piccola impresa la capacità di essere virtualmente presente in tutti i nodi e i momenti critici della catena del valore, a costi accettabili.

Questa linea di transizione ha bisogno di un investimento importante in infrastrutture (logistica, ADSL), in certificazione e marchi, ma soprattutto – e questa è la cosa più difficile – in capitale umano. La disponibilità a viaggiare nel mondo globale, a padroneggiare e usare le ICT, a ragionare in sintonia con le nuove tendenze del consumo, tenendo aperti i dialoghi nella filiera non si improvvisa. E – quando si ha una certa età e zero esperienze in questo campo – non nasce nemmeno dal paziente apprendimento di una tecnica o da un percorso ad hoc "addestramento" alle nuove esigenze. E' una questione di antropologia e di atteggiamento di fondo verso l'esperienza di vita e di lavoro: per i *giovani*, che abbiano un carattere aperto, sperimentale, questo modo di rapportarsi al mondo globale, alle ICT e ai nuovi stili di vita e di consumo è un fatto naturale, non difficile da apprendere e agevole da praticare. Per i più *anziani*, specie se di carattere un po' chiuso, è come arrampicarsi su una parete di terzo grado. Lo fanno, se necessario, ma gli costa molto e non dà quasi mai buoni risultati.

Dunque, su questo fronte, si tratta sì di fare formazione e orientamento, ma si tratta soprattutto di favorire il ricambio generazionale, sfruttando anche le nuove capacità attrattive che la "nuova agricoltura" ha presso le nuove generazioni. Una schiera attiva di giovani che mandano avanti esperienze innovative in agricoltura può essere un *benchmark* di grande valore simbolico e pratico, nel settore e anche nell'immagine che l'attività agricola ha presso i vari operatori della filiera (trasformatori, intermediari commerciali, consumatori finali). Per incoraggiare le nuove leve ad intraprendere un'attività come imprenditore o lavoratore agricolo bisogna che cambi la visione dell'agricoltura nella società contemporanea: con i prodotti di qualità, ricchi di valore simbolico e portatori di novità, ci sono tutte le premesse perché questo accada. Bisogna aiutare un'evoluzione che è già nelle cose.

16. Terza transizione: dai sistemi chiusi alle reti aperte

La terza transizione da gestire, per superare il rischi di *mis-matching* nel cambiamento di paradigma, è quella dai sistemi chiusi, di carattere proprietario o locale, alle reti aperte, che coinvolgono altre aziende in progetti comuni e allargano lo spazio di riferimento molto al di là del territorio, valorizzandone in questo modo le differenze in funzione complementare a quanto altri fanno o sanno fare.

La situazione di partenza, da questo punto di vista, è abbastanza arretrata. Prima di tutto, è la scala delle aziende ad essere mediamente troppo piccola perché queste unità riescano ad essere nodi attivi, capaci di proporre idee e di coltivare una propria differenza, in reti aperte in cui bisogna entrare in rapporto con tanti altri operatori, qualche volta situati in territori lontani.

E' vero che proprio la limitata dimensione ha abituato queste imprese a dipendere, per tutta un serie di servizi da terzi (nelle lavorazione più complesse, nell'uso di mezzi meccanici, nella domanda di consulenza, nei servizi di contabilità e di amministrazione, nella ricerca di sbocchi commerciali, ecc.). Ma si tratta appunto di una situazione di *dipendenza*, imposta dalla necessità e fatta dunque con limitati spazi riservati alle iniziative di cui le imprese assumono la responsabilità diretta.

Una seconda ragione di chiusura dei sistemi produttivi e culturali in cui operano molti agricoltori veneti – alla pari di quanto succede in molte altre regioni italiane – è lo svolgimento di attività tradizionali, in cui il sistema di riferimento è dato e non deve essere decostruito e ricostruito anno per anno, nel corso del tempo. Le sementi si comprano dallo stesso fornitore, le macchine si comprano o affittano nello stesso posto, la frutta si conferisce alla stessa catena logistica alimentando la stessa catena di trasformazione e commercializzazione. E via così. Se la catena è data, l'imprenditore agricolo – specie se è di piccola scala e di piccole ambizioni – tende ad adattarsi, non a cercare le alternative migliori, anche se queste – potenzialmente – esistono, andando a cercarle fuori del sistema consueto.

Difficile fare innovazioni di qualche rilevanza in questo campo, quando il singolo innovatore si trova immerso in un sistema che va avanti nella sua traiettoria inerziale e non gli chiede che di remare lungo la stessa rotta di sempre.

Come cambiare questo stato delle cose?

Da un lato, è l'evoluzione generale che sta mutando l'ambiente in cui si realizzano questi comportamenti conservativi a scala limitata e locale: se i mercati cambiano, trasformatori e GDO chiedono cose diverse e questo mette in movimento i sistemi di riferimento degli agricoltori, anche quando sono sistemi chiusi, che ne farebbero volentieri a meno. In effetti la situazione sta cambiando, e i casi studiati di aziende innovatrici, che hanno contribuito a sviluppare sistemi aperti lo testimoniano.

Ci sono due modi per generalizzare questa reazione iniziale che inizia a cambiare gli equilibri tra sistemi chiusi e reti aperte:

- a) sviluppare in tutti i casi in cui è possibile l'*organizzazione a rete* del sistema produttivo (delle filiere, dei rapporti nel territorio, delle proiezioni esterne a monte e a valle della filiera) in modo che l'imprenditore agricolo assuma esso stesso, nella propria prassi e mentalità, la logica del "lavorare in rete";
- b) favorire lo sviluppo di un *sistema di servizi esterni* che vende le proprie competenze e prestazioni a molte aziende utilizzatrici, sulla base di un rapporto di collaborazione, non di puro mercato.

Le *reti di impresa* non nascono dal nulla, ma da esperienze precedenti, che

creano le condizioni perché imprenditori dotati di risorse complementari – e dunque spesso con alle spalle storie e culture diverse – si incontrino, si stimino e possano fidarsi di dipendere, in qualche misura, l'uno dall'altro.

E' ragionevole immaginare, anche in agricoltura, di partire dai sistemi di relazione già esistenti, facilitando lo sviluppo di visioni condivise e di esperienze comuni, anche di un livello limitato di impegno (in modo che i potenziali partecipanti possano conoscersi). L'importante è che scatti ad un certo punto la convenienza ad utilizzare questo tessuto ampio di relazioni e di fiducia per dar luogo a progetti di innovazione comuni, cercando così di rispondere – con una massa critica adeguata – alle sfide competitive a cui un po' tutti gli agricoltori (e gli operatori dei settori connessi) sono sottoposti. I sistemi di relazione tradizionali (chiusi e conservativi) non bastano più: bisogna dunque con urgenza arricchirli di nuovi partecipanti e di nuove idee, in modo da utilizzare la rete come base per le strategie di innovazione che eccedono le possibilità delle singole imprese.

La rete va intesa come *collaborazione stabile di più imprese a progetti di innovazione condivisi*, cosa che dà valore alle reciproche complementarità. Esiste oggi una cornice giuridica nuova (il "contratto di rete") che consente di gestire insieme progetti di innovazione condivisa, anche nei confronti dei fornitori, dei clienti, delle banche e del fisco. I vantaggi del lavorare in rete sono tanti, ma in particolare basta sottolinearne due: a) la rete, sfruttando le risorse complementari messe a disposizione dai vari partecipanti, *riduce il capitale e il rischio degli investimenti* con cui ciascuno di essi deve contribuire al progetto innovativo; b) la rete, con la specializzazione reciproca, *aumenta di molto i rendimenti degli investimenti* fatti da ciascuno per mettere a punto le conoscenze di cui dispone. Inoltre le reti danno accesso a tutta una serie di vantaggi fiscali e sostegni pubblici previsti per incentivare la diffusione di questa forma organizzativa tra le imprese dei vari settori.

La crescita della *domanda di servizi forniti da terzi* (imprese specializzate o centri di servizi) ha una logica simile a quella della rete, anche se il grado di interdipendenza tra i partecipanti al sistema è più limitato di quello richiesto ai partecipanti ad una iniziativa di rete. Si tratta di far crescere un mercato dei servizi che tuttavia ammetta un rapporto collaborativo tra chi offre e chi domanda il servizio, in modo che l'imprenditore agricolo che domanda ad altri certe funzioni cognitive o certe prestazioni specializzate non si limiti all'acquisto usa-e-getta, ma entri in un circuito dialogico di relazione, in cui confluiscono esperienze e competenze altrui. Un circuito in cui la partecipazione dei diversi attori possa svilupparsi in forme attive, di proposta e discussione reciproca.

Ci possono essere molti servizi offerti in questa logica e meritevoli di qualche forma di sostegno da parte della politica pubblica: servizi di ricerca e di collaborazione tecnologica con i centri tecnico-scientifici e le università presenti nel territorio; servizi acquistati a catalogo dal mercato (finanziati con *voucher*); consulenza e formazione mirate ad arricchire il capitale intellettuale e relazionale di cui le imprese possono avvalersi per le loro scelte; sviluppo di una rete web effettivamente utilizzabile ed utilizzata dalle imprese agricole. Ci si sta già muovendo in questa direzione, che si tratta di organizzare e rendere operativa in tempi ragionevolmente brevi (cfr. Conferenza Regionale per l'agricoltura e lo sviluppo rurale, linea 1, p. 18).

17. Quarta transizione: da un rapporto passivo con la filiera ad un rapporto pro-attivo con il sistema degli interlocutori esterni

Come abbiamo detto, l'agricoltura che una volta era "vicina" al mondo del consumo, che in certi casi comprendeva in sé (autoconsumo), ne è stata progressivamente allontanata dallo sviluppo dell'economia moderna. La specializzazione dei compiti e l'allungamento delle filiere ha confinato molte aziende agricole in un ruolo difficile e poco redditizio: quello di fornitrici di materie prime prodotte in modo standard e altamente sostituibili.

Questo ruolo ha due inconvenienti di fondo:

- a) relega il produttore agricolo in un ruolo sostanzialmente *passivo*, sia che produca beni standard, sia che esegua senza eccessiva autonomia ordini specifici e dettagliati del committente;
- b) assegna all'azienda agricola una funzione che, nelle filiere ormai globali del valore, riesce a catturare una quota minore del valore, perché il presidio delle funzioni chiave (quelle *high tech* a monte, e quelle *a contatto col consumatore finale*, a valle) è di altri (multinazionali, GDO, industria della trasformazione).

Perché l'agricoltura possa tornare ad essere un sistema imprenditorialmente attivo, nella grande maggioranza dei suoi operatori, è necessario attraversare questa quarta transizione, che porta ad un cambiamento del ruolo svolto dall'azienda agricola nella filiera.

Negli ultimi anni ci sono state molte iniziative che si sono collocate in questo campo, anche se con obiettivi di volta in volta diversi e molto specifici.

Ad esempio, tutte le iniziative volte ad affermare i marchi legati al territorio e a valorizzarne il significato nei confronti del consumo finale hanno avuto, come effetto, quello di creare una relazione simbolica col consumatore, in cui è l'impresa agricola (sia pure dietro l'icona di un marchio collettivo) che propone qualcosa al consumatore, garantendogli un comportamento impegnativo, e cerca da lui una risposta adeguata, sia sotto il profilo della selezione di qualità che sotto quello del prezzo pagato. Certamente questa è una strada importante, che va nella direzione giusta. Possiamo immaginare per il futuro lo sviluppo di molti marchi di qualità collegati non solo al territorio, ma alle reti di impresa dotate di progetti innovativi, o a singole aziende, o spezzoni di filiere, che si mettono in condizioni di allacciare un dialogo continuativo con certi segmenti del consumo finale, a cui intendono rivolgersi. In Italia e nel mondo, naturalmente.

Le linee di investimento che, negli ultimi anni, hanno promosso la differenziazione qualitativa dei prodotti, rispetto allo standard, la certificazione di provenienza e della tracciabilità, la riscoperta delle varietà locali, legate alla tradizione o alla specificità del suolo, la sperimentazione di nuovi usi e di nuovi canali di vendita fanno parte integrante di questa prospettiva¹¹.

Lo stesso possiamo dire per la riscoperta delle virtù – reali e simboliche – delle "filiera corte" (vendita diretta, *farmer markets*), o dei gruppi di acquisto, più o meno solidale, che mettono in moto le energie relazionali e creative dei consumatori, non più condannati ad agire solo individualmente, in ordine sparso. Ci sono varie motivazioni dietro queste sperimentazioni, ma l'elemento chiave che le accomuna è che esse tendono tutte a creare un diverso modo di relazionare l'imprenditore agricolo alla filiera

¹¹ Di questi temi si occupa, in dettaglio, la Conferenza Regionale dell'agricoltura e dello sviluppo rurale, febbraio 2011, pp. 26-28

e in particolare al consumo finale. Un modo non meramente tecnico, o meramente mercantile, ma ricco di significato e basato sull'impegno dialogico tra parti co-interessate a dare valore all'esperienza di consumo, trasformandola in un premio per i produttori più innovativi e più disposti ad ascoltare il cliente.

Dall'indagine sulle imprese innovatrici è risultato un ruolo fondamentale delle filiere – e in particolare degli operatori a valle (imprese di trasformazione, GDO, altri intermediari commerciali) – nel promuovere i comportamenti innovativi di alcuni produttori agricoli, più disponibili ad adeguarsi alle richieste e maggiormente credibili per il cliente che le avanza. Questo dimostra la vitalità innovativa, oggi, dei rapporti di filiera, e degli operatori che nella filiera si sono di fatto assunti il ruolo di interpretare o creare le nuove tendenze di consumo, collegandole con le capacità tecnico-produttive che sono a disposizione delle aziende agricole.

Il convoglio, dunque, è andato avanti in questa direzione: per chi entra nel reparto alimentare di un qualsiasi supermercato, basta fare il confronto con la situazione di trenta o quaranta anni fa per cogliere il senso e la portata del cambiamento che è intervenuto. Ci sono prodotti provenienti da tutto il mondo (e da tutte le stagioni) in un gamma di varietà sempre più vasta e mobile. C'è un mosaico dei significati simbolici veicolati dalle marche e dalle etichette composto da un numero sterminato di tessere, che il consumatore intercetta nelle linee fondamentali, ma da cui si fa grandemente influenzare. I prodotti di quarta e quinta gamma (già pronti per il consumo) e i surgelati vengono venduti a prezzi di affezione, ma incontrano i loro *fans*, perché il consumatore dà al suo tempo e alla sua attenzione un valore che forse compensa il maggior prezzo pagato per un prodotto buono, che, per essere consumato, non richiede preparazione preventiva. Ci sono grandi differenze di prezzo, anche tra prodotti che non hanno rilevanti differenziazioni intrinseche (si pensi alle differenze di prezzo tra le diverse marche di acqua minerale). Il servizio al banco si è evoluto, e molti prodotti sono arricchiti da postazioni mobili in cui è possibile fare esperienza di un prodotto nuovo, da lanciare. Ci sono, sparse in tutto lo spazio percorribile, promozioni, buoni acquisto e altre forme di attrazione.

Insomma, il linguaggio dell'interazione tra produzione e consumo si è arricchito e differenziato. Ma con un handicap fondamentale, ancora: agricoltori e consumatori finali sono rimasti passivi, e spesso muti, nel fitto dialogo messo in scena dalla filiera. Un dialogo che spesso li sovrasta. Per usare la triade proposta da Albert Hirschman¹² (*Exit, Voice, Loyalty*) nel descrivere i comportamenti degli attori di mercato, il consumatore ha solo diritto di *Exit*; la *Voice* e la *Loyalty* sono fabbricati e proposti dagli altri operatori, che glieli propongono in modo assertivo: prendere o lasciare.

Lo stesso vale per l'agricoltore: il solo diritto di *Exit* da un mercato che non ha contribuito a costruire è una ben povera possibilità di utilizzare il tuo sapere e la tua immaginazione.

E' arrivato, sia per l'imprenditore agricolo che per il consumatore finale, il momento di far sentire la propria *Voice*, e di costruire attivamente le proprie relazioni di *Loyalty*. E – novità tra le novità – oggi lo stanno facendo insieme, seguendo le mappe tracciate dai primi esploratori di questa nuova dimensione del possibile.

Anche la quarta transizione non parte da zero, ma ha già fatto un pezzo di strada: prima arriva alla meta e meglio è.

Per tutti.

¹² Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, Mass..