

## PRESENTAZIONE

Esiste una attitudine delle imprese venete a innovare? Se sì, quanto e come?

Il presente rapporto dà una prima risposta. Le indagini condotte dal gruppo di lavoro hanno individuato tre modelli aziendali: le aziende inerziali, che vanno avanti sulla scia della tradizione, la cui quota supera il 50% delle aziende venete; gli innovatori tecnici, orientati alla produzione, che tendono al rinnovo del parco macchine; gli innovatori d'uso (un gruppo ristretto) che hanno adottato una strategia di orientamento al mercato. Ma lo studio ha inteso anche affrontare il tema dello sviluppo dell'innovazione nelle imprese agricole partendo da come tale concetto si è evoluto, ed è oggi inteso, nel contesto economico generale per arrivare, attraverso una specifica indagine che ha interessato 400 aziende e l'intervista a 21 imprenditori di "aziende di successo", a capire come è affrontato dal settore primario veneto.

Il tema dello sviluppo dell'innovazione e della conoscenza è quanto mai attuale ed è indicato come una delle principali strade da percorrere per dare nuovo impulso al settore primario. È richiamato infatti tra gli obiettivi della Politica Agricola Comunitaria ed è posto tra le priorità strategiche della Regione Veneto per lo sviluppo del proprio sistema agricolo e rurale.

Il gruppo di lavoro, coordinato dal prof. Rullani, ha prodotto un rapporto che, aldilà delle informazioni e dei numeri, dà forti stimoli nell'immaginare un'agricoltura nuova, protagonista dello sviluppo economico del Paese alla pari degli altri settori; un'agricoltura pro-attiva, alla ricerca di collegamenti e sinergie con gli altri settori economici e proiettata verso il mercato e il consumatore.

La lettura del settore agricolo e dell'essere imprenditore secondo i criteri dell'economia della conoscenza, rende il rapporto stimolante e ricco di spunti e riflessioni da cui partire per sviluppare politiche, servizi e progetti concreti.

Con questa pubblicazione Veneto Agricoltura vuol dare il proprio contributo al dibattito/confronto, in tema di sviluppo dell'innovazione e di servizi alle imprese, avviato dalla Regione con la Conferenza Regionale dell'Agricoltura.

Si auspica pertanto che i risultati di tale lavoro siano fatti arrivare a tutti coloro che vogliono ascoltarli e che ne possano trarre utili stimoli per il proprio agire.

Legnaro, aprile 2012

L'AMMINISTRATORE UNICO  
DI VENETO AGRICOLTURA

Paolo Pizzolato



# INTRODUZIONE

Enzo Rullani

## 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 allo 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 dipenden-

za 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 adattativi 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 adattative, 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 a 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 a 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.

## **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 spa-

zio 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 a un fenomeno fondamentale, che sposta le reciproche specializzazioni e funzioni: le *conoscenze trasferibili* (le tecnologie codificate, i simboli iscritti in un marchio, le funzioni trasformative 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 un'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 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 e 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 ai produttori di macchine, ossia ad aziende che, anche quando sono italiane, cercano di vendere il loro prodotti a tutti i potenziali clienti nel mondo, senza legarsi in modo particolare a 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, a 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.

## 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 e 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 e 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.



## 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. Il suo ruolo è però sempre più influente, 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 presidi residui 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 e 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 a 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. Tuttavia 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.

## 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 a 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 vene-

to, 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 uscendo 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 un’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 intendessero condurre. E riduce la forza della diffusione spontanea delle pratiche innovative vincenti, validate dal mercato.

## LA MAPPATURA DELLO SPAZIO DA ESPLORARE

Questa ricerca, promossa e condotta da Veneto Agricoltura, mira a 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.

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* a 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 e 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 a 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.

## **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 a 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

## 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 in 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 e florovivaistica) in cui sono osservabili interessanti dinamiche di innovazione premiate dai mercati<sup>1</sup>;

---

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.

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

Al primo tema, è dedicata la parte centrale del capitolo 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 e 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 capitolo 2 si fa 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 capitolo 3 si affrontano i casi studio (riassunti sistematicamente nel capitolo 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 e 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.

Non sarà facile e ci vorrà tempo. Ma l'importante è partire nella direzione giusta: anche un lungo cammino inizia con un primo passo.

