

1. CONOSCENZA E INNOVAZIONE: L'APPRENDIMENTO DEL NUOVO

Enzo Rullani

1.1 INNOVAZIONE E CONOSCENZA

Il tema dell'innovazione – con le sue immediate ricadute in termini di economia della conoscenza - è stato lanciato dall'Unione Europea prima con la Strategia di Lisbona e poi con l'Agenda di Goteborg, per cui “l'innovazione è la via maestra per la crescita e l'occupazione, e deve essere condotta da chi produce e guidata dalla società, con politiche pubbliche a tutti i livelli”.

Partendo da questo “nuovo inizio”, anche la politica agricola dell'Unione ha cambiato segno: si è cominciato a mettere in prima fila l'obiettivo della *competitività delle imprese agricole* collegandolo a investimenti fatti nella ricerca, alle ICT (Information and Communication Technology) e alla qualità del capitale umano (istruzione, formazione e professionalità). La nuova PAC avrà di conseguenza un *focus* centrato su innovazione e ricerca per servire un primo “pilastro” finalizzato a sostenibilità ed equità, ma anche un secondo “pilastro” attestato su innovazione e competitività.

I programmi nazionali e regionali hanno recepito questo nuovo indirizzo, traducendolo in linee di azione specifiche per i diversi paesi e territori.

Anche in Veneto ci si è mossi in questa direzione, aggiornando obiettivi e strumenti di azione. All'innovazione è stata infatti dedicata la *prima linea strategica* della recente Conferenza Regionale dell'Agricoltura e dello Sviluppo Rurale (febbraio 2011) che ha assunto come tema: “*Innovazione, informazione e filiera della conoscenza*”.

Nella relazione finale, che fa il punto su questa linea strategica, si sottolinea come a livello nazionale ed europeo il cambiamento dal vecchio al nuovo sia netto in termini di impostazione, ma risulti ancora limitato, o “in lavorazione”, sul terreno pratico. Si richiama infatti la necessità di aumentare i fondi dedicati a questi obiettivi, di ridurre la frammentazione degli interventi, di legare più strettamente al territorio le innovazioni da promuovere e realizzare.

Non solo, la relazione mette in luce come sia il concetto stesso di innovazione ad avere cambiato pelle. In precedenza si trattava soprattutto di innovazione tecnologica indotta dall'esterno (da nuove macchine o da nuovi prodotti meccanici

e chimici). Oggi, sempre di più, “innovare significa apprendere attraverso l’evoluzione continua di sistemi tecnologici a carattere territoriale, basati sull’interdipendenza tra produzione, distribuzione e consumo, nonché tra persone, apparati tecnici e risorse naturali”. Ne discende una nuova visione “di ciò che l’agricoltura produce (tipicità, paesaggio, biomasse, filiera corta, ecc.)” e lo sviluppo “di nuovi modelli organizzativi, nuovi modi di gestire i rapporti nelle filiere e nei sistemi territoriali” (Regione Veneto, 2011). Non si potrebbe dire meglio per rendere l’idea di quanto complesso e aperto sia il percorso che gli agricoltori si trovano davanti, in quella indefinita regione che viene indicata come “innovazione”.

Innovazione significa discontinuità rispetto a una prassi di pura e semplice continuazione della traiettoria in essere. Ma in quale direzione? E con quali mezzi?

E’ vero che, in qualche misura, le imprese innovano sempre qualcosa, nella gamma dei prodotti, nell’uso della tecnologia e delle macchine, nel modo di vendere e di usare i canali commerciali. Ma, per muoversi con successo nel mondo post-crisi, in sintonia con le grandi trasformazioni in atto nel mercato mondiale, non basta seguire le esigenze di cambiamento che potremmo classificare di ordinaria amministrazione, che non mutano i modelli di business delle imprese e il loro modo di stare sul mercato facendo fronte ai nuovi competitors emergenti. Anche quelli provenienti da paesi che come disponibilità di terra, costo del lavoro, carico fiscale, costi ambientali e vincoli normativi si trovano ad avere un consistente vantaggio competitivo di base. Un vantaggio che i nostri produttori – in agricoltura come nell’industria e nei servizi – possono rimontare solo avendo dalla loro un differenziale uguale e contrario in termini di conoscenze e di know how pratico, da tradurre in idee di business vincenti: la qualità, la specializzazione e la divisione del lavoro nella filiera, l’interazione comunicativa col cliente, ai vari stadi della *supply chain* e infine un feeling riconoscibile con i desideri emergenti del consumatore finale.

Non è un percorso facile per nessun tipo di impresa. Meno che meno per le imprese di un settore – come l’agricoltura – che in passato ha abituato le imprese a fare i conti più con la normativa e i sostegni alla produzione o al reddito agricolo che con la competitività del mercato aperto. Eppure ora anche le imprese agricole sono arrivate a questo confronto decisivo per il loro avvenire e la loro sopravvivenza. Il Veneto, che pur ha nella sua agricoltura tanti esempi di innovazione vincente e di idee imprenditoriali di successo, non fa eccezione. Gli esempi positivi sono importanti se il resto del sistema riesce a imparare da loro, ricavando dalla loro esperienza un modello di innovazione praticabile che abbia un valore più generale, diventando utile anche a chi finora ha preferito seguire la traiettoria consueta, con poca o nulla innovazione.

1.2 CENTO E UNA RAGIONE PER INNOVARE, ANCHE IN AGRICOLTURA

L'innovazione, nell'agricoltura di oggi, è diventata un *imperativo*: non più un'opzione strategica tra le altre e come le altre. Non ci sono percorsi di sviluppo o anche solo di sopravvivenza competitiva che non passino per innovazioni di grande rilevanza, fatti dalle singole persone/imprese e dai sistemi territoriali che le aggregano nei differenti luoghi del mondo.

Innovare non è facile, ma è una prova che comunque – volenti o nolenti – le persone, le imprese e i territori sono ormai chiamati ad affrontare senza ritardi e senza esitazioni. La cosa non riguarda solo il settore agricolo ma un po' tutti i nuovi assetti settoriali e nazionali che stanno prendendo forma nell'economia globale di oggi.

Vediamo più da vicino di cosa si tratta.

La necessità di innovare in profondità lo stato di cose esistente nasce da *tre ragioni di fondo*, che con la loro concomitanza rappresentano la *cifra* della nostra epoca, differenziandola dalle precedenti. Bisogna infatti innovare per:

- 1) gestire in modo costruttivo, non distruttivo, il processo di avvicinamento tra paesi *low cost*, in rapido sviluppo, e paesi *high cost*, che cercano in tutti i modi di mantenere i loro livelli di reddito resistendo all'aumento della pressione competitiva nei loro usuali campi di specializzazione;
- 2) rispondere in modo pro-attivo alle diverse situazioni di *insostenibilità* che la modernizzazione accelerata del pianeta sta determinando e che possono essere affrontate con qualche vincolo e qualche costo in più, ma che soprattutto richiedono innovazioni radicali sul terreno della tecnologia, degli stili di vita, dei modi per condividere responsabilità e decisioni, mettendo insieme interessi e visioni del mondo diverse;
- 3) dare voce e spazi di azione alle nuove forme di *intelligenza distribuita* che stanno emergendo nella società della conoscenza e che mettono in movimento fenomeni rilevanti di apprendimento e sperimentazione sociale (*social networks*, comunità, reti e gruppi professionali).

Sono queste le ragioni che rendono l'innovazione un *must* di cui non si può fare a meno. E che, in questo modo, rendono impegnative e sperimentali le innovazioni più rilevanti, mettendo in crisi *vecchie forme di organizzazione ma anche vecchie concezioni*, non più all'altezza di questi compiti.

Questo slittamento dell'innovazione “che conta” verso forme nuove e sperimentali riporta al centro dell'attenzione il capitalismo di piccola impresa che durante la lunga stagione fordista era necessariamente confinato in attività poco innovative o, nei casi più favorevoli, in campi che ammettono forme deboli e

precarie di innovazione. La mancanza di sufficienti economie di scala sembrava tenerla ai margini o agli interstizi del sistema, lontano dalla *main stream* dell'innovazione “che conta”, riservata alla grande impresa.

A partire dagli anni settanta, però, la crisi del fordismo ha aperto un'interessante finestra sul capitalismo di piccola impresa che, in Italia e altrove, ha cercato vie di innovazione non tradizionali. Le imprese, industriali e agricole, si sono adensate in sistemi produttivi locali dove le conoscenze possono circolare meglio che nei sistemi dispersi, e hanno cominciato a specializzarsi e collegarsi tra loro sebbene in modo informale. Si è sviluppato un processo di crescita delle imprese innovative, anche se questo è avvenuto più nei distretti industriali che nei sistemi agricoli locali. Comunque, attraverso queste diverse vie, la piccola impresa è diventata un oggetto interessante di studio e di politiche di intervento. E non solo per correggere i fattori di debolezza dovuti alla sua (insufficiente) dimensione, come accadeva in precedenza, ma anche per esplorare percorsi originali di innovazione, aderendo in modo flessibile e creativo – sebbene spesso con scarsa consapevolezza - alle tre ragioni sopra richiamate.

1.3 RIGENERARE I VANTAGGI COMPETITIVI DEI PAESI HIGH COST: DALLA QUANTITÀ ALLA QUALITÀ

Il primo dei tre percorsi “strategici” di innovazione nasce dall'esigenza di mantenere un *equilibrio competitivo accettabile*, nel pianeta, tra aree dotate di costi del lavoro molto diversi in presenza di mercati aperti che incoraggiano una rapida traslazione delle conoscenze produttive dalle aree *high cost* a quelle *low cost*, facendo saltare le compatibilità e le specializzazioni precedenti, insieme ad una quantità imprecisata di posti di lavoro in certi luoghi e in certi settori.

Solo un flusso altrettanto imponente di innovazioni, realizzate in modo durevole e redditizio nei paesi *high cost*, può evitare che il confronto competitivo si avvii lungo la china della pura concorrenza di costo, che finirebbe per schiacciare i redditi più elevati verso quelli di livello più basso creando situazioni difficilmente gestibili sul piano politico e sociale. In realtà si tratta di trovare il modo di *rigenerare i vantaggi competitivi* che questi paesi hanno detenuto finora – che sono all'origine dei differenziali di reddito – in modo da consentire una diversa e più compatibile divisione del lavoro tra paesi ad alto reddito e paesi emergenti.

Rispondere a tale pressione al ribasso in termini *solamente tecnologici* è riduttivo, perché il sapere scientifico e tecnologico nel momento in cui viene codificato o incorporato in macchine e materiali vendibili diventa facilmente trasferibile ai concorrenti emergenti, specie se questi si dotano, come stanno facendo, di un adeguato capitale intellettuale.

L'alternativa è di affiancare all'innovazione tecnologica in senso stretto un flusso di *innovazioni d'uso* che aumenti il valore del prodotto e del servizio fornito all'*user*, utilizzando risorse che non sono facilmente trasferibili o imitabili (l'intelligenza fluida delle persone, le competenze tacite che le organizzazioni possono sviluppare nella gestione di situazioni complesse e imprevedibili, l'efficacia della divisione del lavoro che si realizza nelle reti produttive locali).

In altri termini, bisogna fare ogni sforzo per indirizzare l'intelligenza produttiva del lavoro, delle imprese e dei territori ad alto reddito verso il sentiero di una continua *crescita della qualità* (e dunque del valore unitario) dei loro prodotti, sia sotto il profilo delle prestazioni fisiche offerte, sia sotto quello dei *significati*, delle *esperienze* e delle *identità* emotivamente coinvolgenti che sono associate all'uso dei prodotti stessi, aumentando nel contempo il livello di servizio e di personalizzazione offerto.

La *questione della produttività* che non cresce deve essere affrontata a questo livello: non pensando (solo) ad aumentare i rendimenti fisici dei processi (più pezzi/ora), ma curandosi del valore della qualità del prodotto/servizio fornito al cliente (prezzo unitario).

Bisogna insomma passare dalla *produzione* intesa come creazione di valore associata a un aumento delle *quantità* (maggiori volumi dei prodotti, maggiore produttività fisica dei fattori) a un'idea di produzione intesa come creazione di valore realizzata però in altro modo, ossia attraverso il miglioramento e la personalizzazione della *qualità* del prodotto/servizio offerto.

Le piccole imprese – che avevano dei limiti dimensionali e tecnologici ad incamminarsi sulla via dell'aumento delle quantità - hanno già percorso una certa strada in direzione della qualità. I loro prodotti, funzionali alle esigenze del cliente, forniscono uno spaccato utile a capire le possibilità di andare oltre l'orizzonte della produzione di massa percorrendo strade in salita ma senza farsi troppo male.

Studiare bene la maniera di fare della qualità il terreno su cui sperimentare l'innovazione d'uso, da parte delle PMI, è un modo per far emergere quanto della loro esperienza può avere valore generale e quanto invece deve essere relativizzato a una stagione particolare (la crisi del fordismo), a certi settori e a certe situazioni territoriali. Questo significa identificare limiti e ostacoli che oggi esistono all'espansione del precedente modello di impresa diffusa, identificando le strategie e le politiche più adatte per superarli.

1.4 RENDERE SOSTENIBILE LO SVILUPPO

La modernità ha fornito in passato un terreno estremamente fertile ai potenziali innovatori. Da un lato ha messo a disposizione un flusso continuo di *nuove*

tecnologie, che abbattano i costi o rendono possibili nuove prestazioni dei prodotti, dall'altra ha *plasmato i consumi*, creando desideri e aprendo mercati che in precedenza non esistevano.

Oggi, tuttavia, il processo di sviluppo accelerato innescato dalla modernità si è impigliato in tutta una serie di *cause di insostenibilità*, che rendono più difficile proseguire sulla stessa strada di dieci, venti anni fa.

Lo sviluppo, in poche parole, non è stato in grado di *rigenerare le sue premesse*, rendendo difficile e in certi casi impossibile la sua continuazione lungo una traiettoria lineare. Ciò è avvenuto in tre campi che la crescita degli ultimi anni non è riuscita a mantenere vitali:

- 1) gli *ecosistemi* a cui si appoggia la produzione e che sono oggi sempre più minacciati, per un verso, dalla *scarsità* delle risorse energetiche e delle materie prime e, per un altro, dalla pressione dei processi artificiali di produzione sull'ambiente naturale e biologico del pianeta;
- 2) la *produzione di senso*, che in precedenza era assicurata dalla necessità di rispondere – con la produzione – a bisogni fisiologici, rimediando con i prodotti moderni a una storia secolare di povertà e di privazione. Da qualche tempo la produzione di senso in base alla *necessità* si è molto attenuata nelle aree sviluppate in presenza di una condizione di benessere diffuso (anche se non generale), cosicché siamo in presenza di una progressiva perdita di senso che investe il lavoro, il consumo e i sistemi produttivi, rendendo più difficile alle imprese prevedere ciò che verrà richiesto, indirizzare e controllare i processi, fornire agli *users* servizi che questi siano davvero disposti a pagare, essendo quelli che corrispondono a esigenze e desideri che hanno effettivamente maturato.
- 3) la *socializzazione della conoscenza*, che la propaga e, con il ri-uso, la valorizza. Oggi l'allargamento degli usi della conoscenza disponibile è sempre meno delegabile alle due forme organizzative classiche, ossia il *mercato*, per la conoscenza trasferibile per via contrattuale o con le licenze di uso della conoscenza tutelata da brevetto o copyright, e la *gerarchia della grande impresa*, per la conoscenza proprietaria che viene valorizzata nel circuito interno della stessa organizzazione.

Il mercato offre infatti un supporto non abbastanza solido alla circolazione della conoscenza, che una volta immessa nel circuito mercantile tende a perdere valore nel corso del tempo sia per effetto di conoscenze alternative che si possono sviluppare per imitazione, sia per il diffondersi di “cloni” dell'originale che possono essere riprodotti a costo zero o quasi e che è difficile impedire nonostante l'impiego di brevetti, contratti e altri mezzi giuridici di tutela.

La gerarchia, limitando la circolazione della conoscenza al solo circuito proprietario, riduce i rischi di uso opportunistico da parte di altri operatori ma ha, a sua volta, due seri inconvenienti: impegna l'azienda in forti investimenti a rischio, che la irrigidiscono, e limita le possibilità di ri-uso al solo "mercato interno", riducendo così di molto il rendimento ottenibile.

Il risultato è che per organizzare il circuito di diffusione e il ri-uso della conoscenza, mercato e gerarchia sono spesso soluzioni insufficienti. Bisogna di conseguenza innovare anche le forme di organizzazione del circuito cognitivo, sperimentando relazioni che consentano di allargare il ri-uso della conoscenza senza perderne il controllo.

L'innovazione in questi casi riguarda non solo i prodotti e i processi, ma anche il *tessuto di relazioni* entro cui prodotti e processi sono calati. Da qualche tempo stanno prendendo sempre un maggior rilievo le *reti*, ossia strutture stabili e affidabili di cooperazione fornitore-cliente, che si formano nel corso del tempo e che consentono a molti attori di condividere la conoscenza senza perderne il controllo.

L'innovazione sta sperimentando tutta una batteria di forme originali di relazione che possono tradursi in alleanze tecnologiche, reti territoriali, filiere produttive, comunità professionali, reti di rapporti interpersonali e, in generale, tutto quello che può alimentare la fiducia reciproca tra operatori specializzati, aiutando a gestire situazioni di interdipendenza.

I percorsi innovativi che oggi stanno acquistando sempre maggiore importanza sono in effetti quelli che consentono al nostro sistema produttivo di superare le barriere e le ragioni di insostenibilità che ostacolano l'ulteriore espansione della produzione moderna. I processi di innovazione più rilevanti – e più apprezzati – riguardano proprio i modi con cui si possono trovare risposte efficaci al recupero degli ecosistemi, all'individuazione di percorsi produttivi sostenibili e alla sperimentazione di forme nuove di socializzazione della conoscenza.

Le piccole imprese, essendo portatrici di competenze molto focalizzate su questa o quella abilità, e avendo una disponibilità finanziaria molto limitata, hanno sviluppato un modello di business in cui le filiere, il territorio e le reti interpersonali sono le risorse essenziali da usare. In questa attitudine alla interdipendenza (con altri), esse hanno sperimentato vari modi di prevenire o curare le possibili cause di insostenibilità, integrandosi con gli ecosistemi utilizzati, producendo una eccezionale "carica" di senso attraverso il coinvolgimento diretto dell'imprenditore-persona nel lavoro aziendale e utilizzando conoscenze condivise in varia misura con altri imprenditori nello stesso settore e nello stesso territorio. In questo hanno fornito risposte di valore generale, non limitate alle specificità della loro scala.

Certo oggi anche il modo con cui le piccole imprese hanno risposto alle tre cause di insostenibilità (ecologia, senso e conoscenza) è diventato insufficiente in un mondo globalizzato e smaterializzato in cui molti dei modi che i piccoli usano per gestire la loro interdipendenza non funzionano o non bastano più. Anche in questo caso bisogna innovare la trama delle relazioni, costruendo modelli di business sostenibili e compiendo una trasformazione di cui non tutte le imprese hanno piena coscienza.

1.5 SURFING: SFRUTTARE L'ENERGIA DELLE ONDE CHE MUOVONO LA CRESCITA MONDIALE

Per uscire dalla crisi e abitare, con profitto, il mondo post-crisi, non basta dunque sopravvivere e tirare avanti, in qualche modo. Bisogna *innovare*. Non è una buona idea quella di stare alla finestra, stringendo la cinghia, ad aspettare che “passi”. E che tutto ricominci, sperabilmente come prima.

Invece c'è in giro una vulgata della crisi che la considera quasi una disgrazia venuta dal cielo, o il frutto di una serie di esagerazioni, imbrogli ed errori, a cui, oggi, possiamo e dobbiamo rimediare. Un rimedio *ex post*, si capisce, per rimettere tutto in ordine facendo pagare a qualcuno il conto della disgrazia e degli errori o imbrogli compiuti negli ultimi anni. Corollario: questi errori o imbrogli – resta implicito – non si dovranno ripetere più, né le disgrazie dovranno tornare, in modo che si possa ricominciare da capo, senza aver modificato gran che della propria cultura imprenditoriale e del proprio modello di business.

Invece proveremo a sostenere due cose:

- a) dalla crisi non si esce concentrando tutta l'attenzione sulle misure di emergenza (che pure sono necessarie per non morire anzitempo), ma puntando fin da ora sugli *investimenti in innovazione* fatti dalle imprese, dalle persone e dal territorio, oltre che – nei limiti del possibile – dallo Stato;
- b) bisogna investire in innovazioni che siano *capaci di rispondere alla sfida competitiva attuale*, superando – per le singole imprese e i singoli luoghi – la logica della continuazione pura e semplice di quello che si è fatto finora con successo nei diversi settori e ai diversi livelli di responsabilità. Il mondo è cambiato negli ultimi dieci anni e ancor più dal 2007 ad oggi. Nella navigazione bisogna adeguare la bussola o finiremo per perdere la rotta verso il porto di arrivo.

In questo senso la crisi deve essere un'*occasione di apprendimento* e da essa vanno tratte le lezioni necessarie per la costruzione del futuro possibile.

Non si tratta solo di rimediare agli errori o alle debolezze dell'assetto precedente. Si tratta anche di agganciare il nostro percorso di evoluzione alla forza delle *due grandi onde* che stanno plasmando, in forme nuove, l'assetto del siste-

ma produttivo internazionale. Da queste onde non possiamo solo difenderci: al contrario dobbiamo fare quanto serve per cavalcarle, come fa l'abile *surfista* che riesce a "cavalcare" i marosi sfruttandone l'energia ma, al tempo stesso, riuscendo ad andare nella direzione che ha scelto senza farsi trascinare passivamente.

Le due onde in questione sono:

- a) la *globalizzazione* dei mercati e delle filiere produttive;
- b) la *smaterializzazione* del valore nelle filiere globali, che assegna un ruolo decisivo all'investimento in *assets immateriali* (conoscenze e relazioni).

Ciascuna di queste due onde ha innescato nella nostra organizzazione produttiva una *transizione* con cui – dal più al meno – tutte le imprese e tutte le persone hanno a che fare. E' questa la cornice in cui dobbiamo imparare a muoverci, pensando all'economia del mondo post-crisi. In agricoltura non meno che in altri settori della contemporaneità.

Nella ricerca abbiamo riservato a questa transizione verso un'economia più globale e più immateriale diverse riflessioni ad hoc, in capitoli dedicati. E *pour cause*. Le imprese innovatrici prese in considerazione dalla nostra ricerca (i 21 casi esposti più avanti) hanno infatti utilizzato a pieno l'energia di queste due onde per mettere a punto prodotti e modelli di business di successo.

Lo hanno fatto, ad esempio, quando hanno elaborato l'idea chiave della loro esplorazione innovativa: il prodotto o la soluzione che ha segnato il loro successo sul mercato. Quasi mai la "buona idea" da cui ha origine un'innovazione di successo nasce per caso o in un ambiente chiuso, povero di stimoli esterni. Spesso l'imprenditore comincia con un'esperienza fatta all'estero o in un altro settore, quando viene a contatto con qualcosa di nuovo e – per lui – sorprendente. Poi la nuova idea viene trasformata in modo da tradursi in un prodotto o servizio diversi da quelli già presenti sul mercato.

Comincia allora il viaggio che deve rendere apprezzata e riconoscibile questa differenza: qualche volta sono i prodotti materiali che con la loro qualità intrinseca fanno da propagatori, ma più spesso l'idea si propaga grazie al marchio, alle fiere, alle certificazioni di qualità, alle degustazioni, al contatto con i turisti in visita al territorio, ai canali distributivi che la proiettano verso l'estero, alle relazioni dirette, interpersonali che molti produttori cercano di avere con i distributori, i trasformatori e, potendo, con i consumatori finali.

Per andare avanti, bisogna poi costruire una rete che metta insieme competenze diverse e colleghi mercati differenti: le imprese ricorrono a consorzi, mettono in piedi catene di fornitura stabili su base collaborativa, si rivolgono a professionisti o centri di ricerca, cercano alleati o diversificano associando un prodotto all'altro, un'idea all'altra, in modo da arricchire la gamma e rendere più comples-

sa e completa la propria offerta. I canali distributivi sono così attraversati da un flusso di proposte e di significati, parallelo a quello dei prodotti.

Crescono in questo modo la varietà, variabilità e indeterminazione che le imprese devono affrontare. Non si tratta più soltanto di fornire al mercato un prodotto standard in grandi quantità e a basso prezzo, ma anche – e talvolta preferibilmente – di fornire risposte flessibili, rapide, creative a bisogni e desideri emergenti, che sono rimasti fino ad ora latenti e poco prevedibili.

Per l'industria, questo ha significato dare spazio alle piccole imprese flessibili e allo sviluppo di significati legati a produzioni di alto artigianato o di industria intelligente del *made in Italy*.

Per l'agricoltura, il cambiamento innescato dalla nuova modernità appare, in potenza, ancora più rilevante. Esso permette infatti alle produzioni di qualità e di nicchia di essere apprezzate in una logica di produzione e di consumo che rispetta, riconosce e traduce in valore le differenze, non più lo standard. La globalizzazione acquista, in questo senso, un ruolo chiave nella *valorizzazione delle differenze* e dunque nel riscatto innovativo di tutta una parte della nostra agricoltura che non ha la scala per lavorare sullo standard, ma che può mobilitare l'intelligenza personale dell'imprenditore e dei suoi collaboratori per fare prodotti di qualità, fissare codici di comportamento e protocolli di tutela, convincere distributori, trasformatori e consumatori finali a valorizzare i significati associati a certi prodotti.

Molte delle imprese innovatrici studiate hanno imparato a fare qualità nel contatto con l'estero e hanno – una volta messo a punto il proprio prodotto/significato – valorizzato la differenza qualitativa e semantica all'estero, “vendendola” in un circuito più ampio possibile. Oggi esse esportano una quota significativa del prodotto in altri paesi. Nonostante le dimensioni limitate delle risorse di cui in molti casi dispongono, sono riuscite a veicolare il significato differenziale della loro offerta – che quasi mai è quella più economica – mediante una serie di intermediari o di eventi che la qualificano semanticamente, prima che con la qualità intrinseca del prodotto.

Molti vini di qualità, ad esempio, si vendono soltanto nella catena ho.re.ca (ristorazione e degustazione) invece che nella GDO. E questo accade soprattutto quando ci si rivolge a mercati esteri, che sono più difficili da presidiare e da coinvolgere. La scelta della catena ho.re.ca non è solo una questione di prezzo, ma anche di possibilità di dialogo con interlocutori che siano in grado di riconoscere e apprezzare la differenza tra un vino e l'altro, sulla base di un linguaggio della qualità che rimane assente o disperso nel canale anonimo della GDO. Senza un circuito ampio come quello che questi prodotti conquistano all'estero, la loro

qualità e differenza semantica non avrebbe potuto generare abbastanza valore da giustificare gli investimenti fatti e i costi sostenuti.

Le filiere globali sono, in questo senso, i canali moltiplicativi che possono valorizzare le nostre (e le altrui) differenze: vince chi per primo e più degli altri investe in questa direzione, pigiando il piede sull'acceleratore.

L'agricoltura ha praticato ancora in modo limitato questo terreno di "costruzione simbolica del mondo" del consumo e della produzione, che è diventato familiare alle imprese maggiormente dinamiche dell'industria e dei servizi. In effetti, come la ricerca ha messo in luce, in agricoltura il rapporto tra innovazione e meccanizzazione conserva una forza che tende a oscurare le altre possibili dimensioni dell'innovazione.

In effetti nel settore agricolo l'arrivo della modernità, in corrispondenza della rivoluzione industriale di due secoli fa, ha portato a una rapida applicazione delle macchine, in sostituzione del lavoro degli animali e degli uomini. Ma poiché le macchine hanno bisogno di lavorare in modo replicativo la loro introduzione ha significato una standardizzazione "innaturale", e dunque forzata, della produzione, perché la ripetitività della macchina entrava in contrasto con la grande varietà di ambienti produttivi (in termini di composizione chimica e organica del terreno, esposizione al sole, temperatura media, altitudine, umidità, ecc.) e la variabilità (clima e specie animali e vegetali) conservata dalla natura. Mentre nella produzione industriale tale contrasto si sanava chiudendo la produzione in un ambiente totalmente artificiale (la fabbrica), nell'agricoltura questo è stato possibile solo per alcune colture in serra. Per tutte le altre si è dovuto, con le macchine, i concimi chimici, i diserbanti, gli antiparassitari, ecc. "artificializzare" il suolo, ovvero schiacciare la varietà naturale in uno standard unico.

Non è stato vero per tutta l'agricoltura e non è stato per sempre. Tuttavia ancora oggi la maggior parte delle imprese innovatrici, come dimostra la ricerca, per aumentare i volumi prodotti o la produttività contano sul parco macchine e sui prodotti tecnologici di contorno.

L'uscita dal pre-moderno e l'ingresso nella modernità ha finito per bloccare l'agricoltura nella prima fase: quella dell'orientamento alla produzione, ossia alla produttività della macchina. La vendita e il consumo sono rimaste lontane dalla maggior parte delle aziende agricole, confinate nelle fasi a monte delle filiere alimentari e delle altre filiere di trasformazione. L'agricoltura ha cioè fornito materia prima a industrie che, per loro conto, galoppavano verso le nuove frontiere del valore immateriale. L'agricoltore che oggi produce la materia prima per lo yogurt, per il formaggio, per il prosciutto, per il biscotto di marca si rende conto di quanto lontano sia il suo modo di concepire il prodotto e il suo valore, e il modo

di rapportarsi al prodotto stesso che è messo a punto dal consumatore in rapporto con distributori e trasformatori industriali. L'iniqua distribuzione del valore nella filiera ne è la diretta conseguenza.

In effetti, la cultura dell'imprenditore agricolo è ancora molto legata alla materialità dei processi trasformativi e dei prodotti che ne derivano. E' una questione di tradizione e di rapporto stretto, quotidiano, con un processo produttivo che si definisce in rapporto alla terra e alle macchine: dunque in rapporto alla trasformazione materiale da cui derivano uva, frutta, prodotti dell'orto, fiori ecc.

E' vero che le cose, negli ultimi anni, stanno cambiando e che le forme attive di cooperazione e le associazioni dei produttori hanno avuto il merito di favorire uno spostamento di iniziativa imprenditoriale e di attenzione verso le fasi a valle delle filiere servite dalla produzione agricola. In parte, lo stesso hanno fatto la GDO e le grandi imprese della trasformazione agro-alimentare ogni volta che hanno richiesto specifiche innovative ai fornitori di prodotti derivati dall'agricoltura, innescando un processo di apprendimento e di sperimentazione con una parte degli agricoltori, quelli più aperti al rapporto con la filiera e più disponibili a re-inventare il proprio modello di business.

Il primo passo è stato quello di creare una *differenziazione qualitativa della gamma*, affiancando prodotti di alta qualità ai prodotti standard di uso comune. Attraverso l'esperienza dei marchi, delle denominazioni territoriali di origine (in tutte le loro varianti) e delle certificazioni l'impresa agricola ha cominciato ad apprezzare l'importanza dei significati legati ai prodotti.

Ma soprattutto, come abbiamo detto, finora ha contato un significato molto legato al prodotto materiale stesso: la *qualità*. Una qualità intesa come *proprietà intrinseca* del prodotto, in base al sapore, alle proprietà organolettiche e alla più o meno rara varietà biologica, oltre all'accuratezza, al costo e alla durata del processo produttivo necessari per ottenere un certo livello qualitativo del prodotto.

Ma oggi i significati che si associano al prodotto vanno oltre la qualità intrinseca del prodotto e riguardano il suo rapporto con l'ambiente (eco-compatibilità, coltivazioni biologiche, ecc.) nonché il modo con cui il prodotto entra in contatto con i vari aspetti della vita dei produttori, dei distributori e dei consumatori lungo la filiera produttiva (dumping sociale, sicurezza sanitaria, proprietà dietetiche e terapeutiche, significati accessori, talvolta immaginari, creati dalla comunicazione, dal confezionamento o da additivi di varia natura). Diventano inoltre rilevanti aspetti che riguardano la consumazione del prodotto (packaging, conservabilità, necessità o meno di lavarlo, mix con altri alimenti, ecc.). Il valore si sposta verso prodotti di quarta e quinta gamma, o verso cibi pre-cotti variamente conservati (sterilizzati, pastorizzati, freschi, surgelati, liofilizzati, in scatola, ecc.) e sempre

più vicini al consumo immediato. Prodotti che sostituiscono il lavoro del consumatore o gli semplificano la vita.

Oppure, e il senso è analogo, al consumatore il prodotto arriva già confezionato, per così dire, all'interno di un servizio che gli viene fornito a domanda al momento e nel luogo giusto, senza richiedere la trafila dell'acquisto, trasporto, conservazione, pulizia e cottura del cibo: ristoranti, enoteche, gastronomie e pizzerie da asporto, paninerie e bar che vendono piatti preparati, tavole calde, autogrill, ecc. Crescono sempre di più le occasioni in cui il cibo diventa materia prima per un *global service* che ha molte altre componenti di valore. Non a caso tutta una serie di agricoltori che si specializzano nell'alta gamma servono preferibilmente questa catena piuttosto che l'altra che vende la "materia prima".

1.6 IL NUOVO RUOLO DEL CONSUMO E DELLE FUNZIONI INTERMEDIE DELLA FILIERA

Attraverso tutti questi passaggi il prodotto diventa progressivamente *più immateriale e più globale*, allo stesso tempo. E in questo modo moltiplica il suo valore, decretando il successo competitivo del modello di business adottato. Intermediari, trasformatori, grande distribuzione hanno la loro parte essenziale in questo gioco e sono anzi, spesso, i *players* forti delle filiere nazionali e globali di riferimento. Quelli che danno le carte a tutti gli altri attori, portando a casa la parte pregiata della posta in gioco. Tenere in piedi una rete stabile e affidabile di relazioni con questa filiera di protagonisti dotati di risorse e interessi diversi è parte integrante del modello di business di un'impresa innovatrice di successo, in agricoltura come in altri settori.

Ma il circuito di relazione e di scambio di significati non si ferma al rapporto produttore-trasformatore-distributore. Arriva ormai, sempre di più, fino al mondo del consumo finale, in cui le innovazioni vengono re-interpretate e rilanciate con una logica che non corrisponde quasi mai ai disegni iniziali dei produttori e dei distributori che le propongono.

Il consumatore ha cessato da tempo di essere un soggetto passivo, che al massimo decide di comprare o no un prodotto. Il consumatore, specialmente nel campo dei prodotti di qualità, sperimenta, esplora, reclamizza col passa-parola, crea nuovi stili di uso del prodotto. Esigendo dai distributori e dai produttori comportamenti conseguenti.

Nei diversi campi si sta creando una platea di "consumatori intelligenti" che sono in grado di apprezzare la differenza tra un prodotto e l'altro e che presidiano certi standard di qualità, rifiutando le offerte che non li rispecchiano.

Il rapporto con il consumo, a scala globale, è uno degli ambiti decisivi in cui

deve essere fatta valere la nuova produzione di qualità e di significati nella nostra agricoltura.

Proviamo ad esempio a pensare alla maniera in cui il *made in Italy* è presente nel mondo. Non si tratta solo di significati che derivano da come certi prodotti (le scarpe, il vino, gli abiti, ecc.) sono realizzati, ma anche e soprattutto dal modo in cui questi prodotti vengono fruiti dagli *users*, che li inseriscono nel loro universo di consumo. In termini di bisogni, certo, ma anche di idee, significati e aspirazioni. Il *made in Italy* è presidiato dunque, nel mondo, non solo dalle differenze di capacità in possesso dei produttori italiani, ma anche dalle differenze di stile di vita dei consumatori rispetto a tutti gli altri “stili di vita” proposti nel mercato globale.

Questo significato è legato all'esistenza nel nostro paese e nella nostra cultura di un insieme di *consumatori* e di *modi di vivere* corrispondenti a certi prodotti di qualità, agricoli e industriali. Se questi consumatori si disperdono o si confondono nel caos delle continue novità e trasformazioni, c'è il rischio che l'offerta di qualità non trovi più una sponda semantica e un filtro selettivo a cui appoggiarsi nel vaglio delle novità. E che dunque si vada all'estero immaginando che il vino possa venderci in America sotto mentite spoglie (come “red Coca Cola”), sdraiandosi supinamente sullo stile di vita e sulla semantica propria di altri paesi.

Al contrario, bisogna entrare in dialogo con altri stili di vita e altre culture, proprio a partire dai modelli mentali che informano il consumo e la società civile. Il significato dello stile di vita italiano – e dunque dei prodotti *made in Italy* - deve certamente evolvere per assimilare stili e significati differenti con cui la globalizzazione contamina la vita di tutti i giorni. Ma per mantenersi riconoscibile e vitale c'è bisogno non solo di produttori leali e convinti nel valorizzare le proprie differenze, ma anche di consumatori che mantengano la continuità con il senso della storia e della vita sociale che la produzione deve essere in grado di riconoscere e servire.

Quello che vale per lo stile di vita appoggiato all'italianità, o alla veneticità, vale anche per lo stile di vita a cui ogni prodotto di qualità – in quanto prodotto aziendale – si rivolge. La marca o il marchio diventano idealmente un contratto di co-innovazione tra il produttore e il consumatore che si impegnano reciprocamente a sperimentare nuove possibilità e nuovi linguaggi. Possibilità e linguaggi che entrano a far parte della storia di impresa, man mano che il consumatore e i suoi apprezzamenti evolvono nel corso del tempo, creando possibilità ulteriori di innovazione per i produttori a cui si rivolge.

Il modello di business dell'impresa innovativa finisce così per appoggiarsi alla *relazione invisibile*, ma efficace, tra un produttore che progetta i suoi prodotti per un pubblico di consumatori che conosce nei gusti e nelle peculiarità e tra ciascun

consumatore di questo pubblico e il produttore a cui si rivolge con fiducia e con aspettative precise.

In questo circuito invisibile un ruolo essenziale – dialogico, connettivo, interpretativo e di stimolo – hanno gli *intermediari* che sono presenti nelle “filiere lunghe” (agenti, grossisti, trasformatori, GDO, dettaglianti, ristoratori ecc.) e nelle relazioni internazionali a distanza. Ad essi tocca, con sempre maggiore frequenza, fare da tramite tra i produttori agricoli e i consumatori a cui i loro prodotti sono destinati alla fine della filiera. Da un lato devono sollecitare o intercettare i desideri dei consumatori nei diversi segmenti e paesi in cui si articola il mercato finale, dall'altra devono attivare risposte coerenti da parte dei produttori. Certo, fino a che hanno il monopolio della relazione, il surplus generato da questa interazione difficilmente passerà nelle mani degli agricoltori.

Ma questo dipende anche da questi ultimi: dalla loro capacità di auto-organizzarsi (con consorzi, reti, forme collaborative e comunicative proiettate verso la distribuzione e il consumo), dalla loro capacità di leggere la nuova sensibilità e attenzione del consumo per aspetti nuovi della vita e del lavoro e dalla loro energia e determinazione nel rispondere creativamente alle esigenze che emergono dal dialogo con gli interlocutori della filiera, compreso il consumatore finale nei diversi paesi serviti.

La distanza che gli intermediari delle “filiere lunghe”, sopra ricordati, hanno spesso interposto tra l'agricoltura e il consumo ha *confinato* molti produttori agricoli in uno spazio di modernità che rischia di diventare presto obsoleto e povero di valore. Come dimostra la ricerca che presentiamo, in tutta una serie di casi l'imprenditore agricolo è competente sul processo produttivo – anche se non può modernizzarlo quanto vorrebbe – ma sa poco delle nuove tendenze del consumo, della logica che impiegano gli intermediari per suscitare e interpretarle, dei modi in cui si può diventare riconoscibili e apprezzati nel mondo del consumo, e su vasta scala, non solo dai pochi affezionati clienti locali.

I 21 casi studiati in questa ricerca dimostrano che questa ghetizzazione nella logica produttiva e tecnica non rende e conduce semmai a un ruolo passivo, trainato da altri (nel loro interesse, ovviamente). *Ma non è un handicap insuperabile*: tutte le imprese di successo studiate l'hanno fatto, andando oltre per intercettare intermediari e consumatori sulla “via alta” dell'innovazione collaborativa.

1.7 CONOSCENZA E INNOVAZIONE

Nel surfing sulle onde che disegnano le traiettorie degli anni a venire il percorso dell'innovazione si intreccia a doppio filo con quello dell'economia della conoscenza.

E pour cause.

Conoscenza e innovazione sono spesso considerate sinonimi, due facce della stessa medaglia: non si può fare innovazione, almeno nel senso importante del termine, senza applicare in essa qualche conoscenza ulteriore o più specifica, rispetto a quanto già è in circolazione sul mercato; e non si può generare conoscenza se non innovando e sperimentando il risultato dell'innovazione per trarne conoscenze ulteriori o maggiormente specifiche. E' in questo modo, consentendo un passaggio pratico e applicativo – sia pure sul terreno dei risultati economicamente utili – che l'innovazione diventa la premessa per un avanzamento della frontiera delle conoscenze sul fronte virtuale (delle idee: teorie, convinzioni, significati, estetiche, stili di vita, identità, ecc.) e su quello materiale dei prodotti/processi affluiti nella nostra vita quotidiana.

Ma *conoscenza e innovazione non sono la stessa cosa*. Bisogna dirlo chiaro e forte adesso che, essendo arrivati alla fine di un ciclo di sviluppo durato trenta anni, dobbiamo affrontare il problema di riposizionare l'economia italiana in un contesto internazionale molto diverso da quello che c'era negli anni settanta, quando la crisi del fordismo ha messo le ali al nostro capitalismo molecolare e personale sfruttando il vento in poppa per diverso tempo. E che ora si accorge di non avere più quegli spazi competitivi che ha avuto in precedenza.

Oggi, per far ripartire il ciclo dello sviluppo non si tratta di innovare in astratto, ma di farlo in un modo specifico: investendo molto più di quanto si è fatto finora in conoscenza, in modo da poter disporre di conoscenze originali e di relazioni esclusive con cui competere.

Non si parla di una generica innovazione: ma di un cambiamento nel modo di produrre e usare la conoscenza.

E' su questo punto che viene alla superficie, diventando visibile, la *distanza* concettuale, genetica potremmo dire, tra innovazione e conoscenza.

L'innovazione è ciò che genera una discontinuità tra vecchio e nuovo. La conoscenza, invece, stabilisce un legame processuale, di reciproca dipendenza, tra le vecchie conoscenze (ciò che già si sapeva) e le nuove (ciò che si scopre o si sperimenta). Non ci sarebbe nuova conoscenza se non avesse alle spalle la conservazione e propagazione della vecchia, che viene ri-usata per creare la nuova, magari in ambiti e per scopi diversi.

Le nostre imprese, dal più al meno, hanno sempre innovato, almeno nel senso dell'"ordinaria" innovazione che giorno per giorno modifica prodotti, prezzi, quantità e flussi. Dire che oggi devono farlo come prima e più di prima, non aiuta a capire la *discontinuità* che – per capire i problemi di oggi - bisogna introdurre rispetto all'esperienza precedente.

Dire che per far riprendere lo sviluppo bisogna puntare su un impiego qualitativamente e quantitativamente maggiore della conoscenza nella produzione non è la stessa cosa che dire che bisogna “innovare” di più e meglio. Possono essere la stessa cosa, certo, se alla parola innovazione si danno delle qualificazioni che implicano un diverso regime della conoscenza; ma, in mancanza di questo, le due vie (più innovazione e più conoscenza) restano diverse.

Continuare a fare rotta verso il porto dell'innovazione senza occuparsi dell'economia della conoscenza che bisogna avere alle spalle per incamminarsi su certe strade può indurre a sbagliare il passo e la direzione da prendere.

1.8 INNOVAZIONE E CONOSCENZA: SI ASSOMIGLIANO, MA NON SONO LA STESSA COSA

Normalmente innovazione e conoscenza, come abbiamo detto, sono collegate:

- la conoscenza produce valore attraverso l'innovazione e usa questo valore per ri-alimentarsi, rendendo i processi di apprendimento sostenibili nel lungo periodo;
- l'innovazione a sua volta si traduce in conoscenza quando ci si pone il problema di generalizzare ed estendere le soluzioni e le idee ricavate da una sperimentazione riuscita, replicandola in altri contesti e momenti.

Tuttavia, accanto ad un nucleo centrale in cui innovazione e conoscenza si intersecano diventando in pratica la stessa cosa, possiamo avere situazioni e concezioni – piuttosto estese – in cui l'innovazione diventa un fenomeno a sé, con scarsi o ridotti legami con la conoscenza, o in cui, al contrario, la conoscenza tarda a incorporare il frutto delle innovazioni pratiche di successo e, a valle, tarda a convertirsi in applicazioni utili, convertendosi in nuovi prodotti e in processi.

Innovazione e conoscenza mettono in effetti l'accento su questioni molto diverse:

- a) l'innovazione sottintende un atto che *rompe un equilibrio*, creando una distanza tra vecchio e nuovo. Parlando di innovazione, il nuovo nasce da una serie di atti di “distruzione creativa” (come li chiamerebbe Joseph Schumpeter) che è difficile capire da dove vengono e perché vengono, ma che hanno la capacità di creare delle discontinuità, dei salti. L'innovazione si caratterizza non per il fatto di essere sapiente, ma per il fatto di rompere una routine, uno stato d'inerzia, un equilibrio del sistema.
- b) la conoscenza, invece, non procede per singoli atti di distruzione creativa ma nasce da un processo che si auto-alimenta nel corso del tempo, alternando propagazione (delle conoscenze già ottenute) e creazione (di nuova conoscenza). Mettere l'accento sulla conoscenza significa dunque non solo guardare al pro-

cesso che precede e segue l'atto di innovazione, ma interrogarsi sulle condizioni che, a monte delle singole innovazioni, consentono alla conoscenza di essere prodotta e di propagarsi, generando così uno "sciame" di innovazioni che continua nel corso del tempo e che può avere ricadute, impennate, improvvise riprese anche diversi anni dopo.

1.9 PRODUZIONE E PROPAGAZIONE DELLA CONOSCENZA NON SONO STRUMENTALI ALLE INNOVAZIONI CHE NE SARANNO RICAVATE

La conoscenza deve innanzitutto essere prodotta e questa operazione quasi mai può essere considerata un semplice passaggio strumentale per arrivare a una innovazione economicamente valorizzabile. Per un fatto sostanziale: la scoperta o anche l'applicazione della conoscenza mette in moto processi ad alto grado di incertezza. Non si sa se si arriverà mai a una nuova conoscenza (affidabile) e se quello che si troverà sarà esattamente quello che si cerca. Anzi, dal punto di vista dello sciame di innovazioni conseguente a certi progressi compiuti sul fronte cognitivo, è sempre più importante la cosiddetta *serendipity*, la chance di trovare per strada risultati utili che non sono però quelli che si stavano cercando, ma altri. Ecco perché la produzione di nuove conoscenze non può mai essere una tappa "interna" a un processo finalizzato di innovazione, che punta a un risultato precostituito: nel campo della produzione di nuove conoscenze, insomma, non si progredisce a comando. Bisogna cercare di andare avanti e guardare quello che succede, assegnando fin dall'inizio un grosso margine di autonomia ai processi di *search*.

D'altra parte, anche il processo di propagazione della conoscenza non si lascia racchiudere in un ruolo meramente strumentale alle innovazioni utili che gli utilizzatori cercano di ottenere. Intanto perché queste innovazioni derivate, come abbiamo detto, sono uno "sciame" e non una conseguenza puntuale. E sciame vuol dire che non hanno una fisionomia predeterminata, né dal punto di vista del settore di applicazione né dal punto di vista del fine perseguito applicando le conoscenze possedute: settori e fini possono essere anche molto diversi e il cammino delle conoscenze, quando si propagano, è per sua natura fortemente *trasversale* e anche un po' erratico, essendo basato su ibridazioni e "trabocamenti", per cui nel suo deflusso la conoscenza che si propaga occupa tutte le "valli" che, superati certi ostacoli, si trova davanti, procedendo a macchia d'olio da un punto all'altro nello spazio delle possibilità.

Dunque la produzione e la propagazione delle conoscenze procedono per forza propria e in base ad una logica che non è meramente strumentale alle innovazioni da ottenere. Certo, lo sciame delle possibili applicazioni assegna a ogni processo

di *search* o di applicazione un *valore potenziale* che non è indifferente per rendere conveniente o ragionevole l'investimento di tempo, denaro e attenzione richiesto dalla produzione e propagazione della conoscenza. Ma il valore potenziale di scoperte importanti - come l'energia elettrica, il laser, la catena di montaggio, i vaccini e le biotecnologie - rimane un alone sullo sfondo: si manifesterà nel corso del tempo attraverso processi di applicazione a sciame che potranno ibridarsi col caso, con le circostanze e con altre conoscenze, fino ad auto-alimentarsi trasformando cause inizialmente deboli in effetti forti, deflagranti. Anche per questo, all'inizio, si tratta di processi che è difficile preordinare. Senza contare il fatto che, nelle prime fasi, è anche difficile dire a chi andranno i benefici dello sciame stesso (in termini di royalties, profitti o rendite del consumatore).

1.10 L'INNOVAZIONE NASCE DA ATTI CREATIVI, MA PRESUPPONE UNA FILIERA COGNITIVA CHE NON SI INVENTA DA UN GIORNO ALL'ALTRO

L'innovazione nasce dalla capacità di acquisire conoscenze a monte, fatte da altri, e dalla capacità di usarle a valle. Questa filiera cognitiva è un processo in cui la conoscenza si trasforma e passa da una fase all'altra. In questa serie di passaggi, certo, l'innovazione rappresenta una fase importante, perché - applicando le vecchie conoscenze - quando si innova si mettono anche le premesse per produrre nuova conoscenza, sempre che l'applicazione implichi qualche atto creativo. Ma concentrandosi esclusivamente sull'atto creativo dell'innovare per un risultato utile, strumentale, si tende a non considerare in modo sufficientemente acuto tutto quello che c'è prima e tutto quello che c'è dopo, cioè il processo di propagazione che sta a monte e il processo di propagazione a valle. E il fatto che la filiera, cioè l'insieme di operatori tra cui ognuno fa un pezzettino per conto suo, è la somma di tanti contributi: l'innovazione che arriva sul mercato degli usi, magari, la fa soltanto uno degli operatori della filiera, ma essa diventa possibile solo perché ci sono tanti contributi a monte, più o meno remunerati, che hanno consentito di arrivare a quel risultato.

Per innovare, come si è detto e ripetuto in moltissime occasioni, bisogna che nella filiera *ciascuno faccia bene il mestiere che sa fare* e che ricorra agli altri per tutte le altre cose che non sono *core* per lui, su cui non investe e per cui non ha abilità particolari.

Questo vuol dire che qualsiasi processo che genera valore ha dietro di sé una filiera di persone e quindi anche una filiera di innovazioni collegate. La chiave di accesso all'innovazione destinata a essere premiata dal mercato, insomma, non è tanto il *singolo atto* che ha creato una discontinuità, ma è il processo di propagazione della conoscenza e delle idee di innovazione che sta a monte e a valle

di quell'atto. Un processo attraverso cui una buona idea trova nuovi usi e nuovi utilizzatori. Ogni piccolo passo della propagazione è un'occasione per innovare. Così nasce, e si dilata, lo *sciame* degli usi e dei valori indotti.

1.11 PROPRIETÀ ANOMALE DELLA RISORSA CONOSCENZA

La conoscenza, in effetti, ha caratteristiche particolari rispetto agli altri fattori. Caratteristiche che occorre capire se si vuole essere in grado di usarla bene. Il punto chiave che caratterizza la conoscenza come forza produttiva è che essa *genera valore propagandosi perché non si consuma con l'uso*: quindi è una risorsa che ha bassi costi di riproduzione e permette la condivisione tra molti elementi della filiera.

Il processo di propagazione fornisce al sistema italiano qualità assolutamente *anomale* rispetto all'economia che conosciamo. Qualità che sottendono una nuova economia. Ha leggi diverse di produzione del valore, quindi è una cosa su cui la riflessione teorica va completamente rivista.

La conoscenza richiede quindi un approccio e delle leggi di comprensione diverse da quelle dell'economia tradizionale. Le differenze sono più evidenti in tre punti:

1) la conoscenza *non è una risorsa scarsa, ma è una risorsa moltiplicabile*, in tutti i casi – e sono molti – in cui si presta a essere facilmente riprodotta e propagata, cosicché genera valore allocandola al massimo numero di usi possibile, cosa che, come abbiamo detto, *ne moltiplica* il valore;

2) la conoscenza *non è un risorsa divisibile* dal punto di vista degli apporti forniti alla filiera cognitiva, ma è, al contrario, una risorsa *condivisibile*. Avendo costi di riproduzione bassi o nulli (se è perfettamente codificata) e non consumandosi con l'uso, la conoscenza di un soggetto può essere “passata” a un altro senza che il primo ne rimanga privo. Anzi la condivisione genera valore addizionale, a costo zero, o quasi. Il problema è quello di gestire il processo collaborativo in modo che la ripartizione di questo valore addizionale sia equa, tra i diversi partecipanti alla condivisione cognitiva. La ripartizione non è facile perché il processo che genera la conoscenza è poco o per niente *divisibile* tra i vari apporti che hanno contribuito all'esito finale²;

2) È impossibile innanzitutto separare i singoli contributi in un processo di produzione congiunta in cui è solo la loro somma e il loro “stare insieme” che porta al risultato (se solo salta un anello, salta la produttività di tutta la catena). Inoltre nel caso della conoscenza è arduo separare passato e futuro. Nel percorso passato che ha portato sin qui, chi può dire quale sia il peso, l'importanza relativa, dei contributi che si sono avuti nei diversi step del percorso conoscitivo? E chi, guardando al futuro, è in grado di prevedere ex ante gli sviluppi futuri e il valore da essi

3) la conoscenza *non è una risorsa strumentale ma intrinsecamente riflessiva*. L'esperienza cognitiva implica una *esperienza vitale*, più o meno coinvolgente, per i soggetti che la producono, la propagano o la usano. Come tale, essa genera significati e modifica i fini perseguiti dai soggetti, andando oltre l'orizzonte della pura e semplice *ottimizzazione dei mezzi*. La filiera produttiva con il suo funzionamento non si limita a "sommare" gli input provenienti dai singoli soggetti o imprese, ma a sua volta influisce sull'atteggiamento che le persone assumono rapportandosi tra loro. Nella filiera ciascuno si pone "al servizio" di altri, per cui l'utilità economicamente rilevante - riconosciuta dai prezzi di scambio - non sta nell'oggetto materiale in sé, ma nel legame, nella relazione di servizio che viene a crearsi con chi utilizza la propria conoscenza.

1.12 DAI SISTEMI DI PROSSIMITÀ ALLE RETI DI IMPRESA

Il valore oggi si genera propagando la conoscenza, non solo - e non tanto - accumulandola all'interno della singola (grande) impresa o del singolo paese. La società di oggi sta vivendo un grande passaggio: quello da un'economia fordista, in cui lo sviluppo avviene *per accumulazione* della conoscenza, a un'economia postfordista, in cui lo sviluppo avviene invece *per propagazione*, ossia dilatando l'ambito di applicazione della conoscenza disponibile e trasferendola da un sistema all'altro.

Inizialmente questo processo avviene nella forma più facile da realizzare, usando il mediatore della *prossimità fisica*: è il territorio che diventa il canale di propagazione e valorizzazione moltiplicativa delle idee.

L'Italia dei distretti industriali nasce da questo impulso a valorizzare la conoscenza per reti esterne alle imprese ma interne a un territorio abbastanza ristretto (cinque o sei comuni, una provincia o, nei casi di distretti estesi, un paio di province). Lo stesso accade in agricoltura: la maggior parte delle idee e delle transazioni che consentono il loro scambio e valorizzazione ha avuto finora come base la prossimità territoriale: i casi studiati dimostrano che è più facile imparare da quanto dice o fa il vicino che da esempi lontani e poco conosciuti; è più facile mettersi d'accordo per dividersi il lavoro; è più facile fidarsi e usare gli stessi codici comunicativi.

generabile. Non c'è alcun meccanismo oggettivo e indipendente di misura della produttività parziale a cui appoggiare la distribuzione del valore ricavato dalla propagazione della conoscenza. La condivisione e la divisione sono ambedue un problema di governance organizzativa e relazionale, prima che di calcolo della produttività marginale dei diversi apporti. Tocca dunque ai soggetti interessati immaginare e far valere meccanismi distributivi che inducano ciascuno a presidiare le fasi e i problemi che devono essere presidiati perché il processo vada avanti.

Ma molti esempi citati nei casi ci dicono tuttavia che il circuito locale fa circolare con poche barriere le innovazioni incrementali, essendo invece poco fertile per le innovazioni fondamentali. Intanto perché, spesso, nel territorio dove tutti imparano dagli altri si viene a creare una monocultura dove tutti sono esperti e interessati allo stesso segmento del sapere, trascurando tutto il resto. Il nuovo, se radicale, deve venire dal contatto col diverso e dunque dal contatto con l'esterno, al di fuori del bacino di prossimità. E poi bisogna considerare che in un sistema di prossimità tutti aspettano che gli investimenti impegnativi nella messa a punto di nuove idee, radicalmente innovativi e dunque difficili e rischiose, li facciano gli altri: ci sarà tempo poi per copiare e adeguarsi, visto che la copertura brevettuale è in molte attività di piccola impresa abbastanza labile.

La maggior parte dei saperi che hanno innescato sviluppo di prossimità – nell'industria come nell'agricoltura – non sono frutto di un'accumulazione endogena di conoscenza nel sistema locale, dovuta a investimenti impegnativi fatti da qualcuno, ma sono frutto della propagazione della conoscenza altrui. Prima di tutto, in questo tipo di sistemi diventa facile “assorbire” conoscenza altrui – anche estera – comprando le macchine, i brevetti, le tecnologie o imitando le soluzioni elaborate da altri. E poi, ovviamente, nel circuito di prossimità si propagano le conoscenze migliori, validate dal mercato, attraverso una straordinaria capacità di copiare, imparare dagli altri o specializzarsi in competenze usate da molti utilizzatori.

Le conoscenze che nel capitalismo di piccola impresa – industriale o agricolo che sia – si sono propagate nei primi trenta anni di postfordismo hanno dunque avuto una caratteristica: hanno sfruttato a fondo le conoscenze e le relazioni che la prossimità rendeva *embedded* nel territorio e a cui le imprese locali potevano avere accesso con un investimento nullo o comunque limitato in un sistema cognitivo e relazionale differenziale rispetto agli altri attori locali. In altre parole, per dirla con gli economisti, hanno utilizzato il capitale sociale (di conoscenze e relazioni) che non costa nulla invece che capitale aziendale che costa e su cui si deve rischiare.

Il fronte degli investimenti immateriali è infatti rimasto sguarnito: la maggior parte delle imprese industriali e agricole del modello di propagazione territoriale ha investito i propri fondi nell'acquisto delle aree, nella costruzione di capannoni e nell'acquisto di macchine. Ma si fa fatica, in bilancio, a trovare investimenti in ricerca, capitale umano, sperimentazioni d'avanguardia, marchi, comunicazione, canali di vendita, proiezioni verso i mercati esteri o verso le fasi a valle della filiera. Le conoscenze necessarie per l'innovazione hard e quella soft sono state ottenute, nella maggior parte dei casi, per imitazione o ricorrendo a specialisti già presenti sul territorio nel momento in cui servono. Oppure messe a punto grazie

alla creatività personale dell'imprenditore e al *learning by doing*: due cose che non figurano in bilancio.

Questo tuttavia è un limite fondamentale quando, come accade oggi – nel mercato globale che è diventato il nostro ambiente competitivo a partire dal 2000 – bisogna dotarsi di conoscenze e relazioni *differenziali* rispetto ai concorrenti per correggere, con la qualità del prodotto offerto o con significati e servizi lontani dallo standard, uno svantaggio strutturale di costo, di partenza.

Conoscenze e relazioni differenziali non si possono pescare gratuitamente nel capitale sociale di prossimità: devono essere prodotte con *investimenti a rischio*, fatti dall'impresa che è interessata a far valere la propria differenza. E qui viene fuori il problema di fondo, a cui le imprese innovative devono trovare rimedio.

Il problema consiste in questo: come possono imprese piccole, con limitate economie di scala nel ri-uso delle conoscenze, fare investimenti in ricerca, capitale umano, marchi, canali commerciali ecc. visto che:

- a) non è il loro mestiere (la nostra indagine dimostra che la maggior parte delle imprese è orientata alla produzione e dunque è del tutto sguarnita dal lato delle necessarie innovazioni *soft*);
- b) non hanno capitali e finanziatori sufficienti ad assumere il rischio di un programma di investimento in assets immateriali, visto che questo tipo di investimenti ha un rischio molto elevato e richiede tempi di ritorno non brevi.

I nodi vengono dunque al pettine: le ragioni che hanno permesso a molte nostre imprese di innovare rapidamente e con pochi oneri, sfruttando le conoscenze altrui e il capitale sociale condiviso sul territorio in tutto il ciclo 1970-2000, sono diventate, dopo il 2000, un ostacolo alla crescita, perchè hanno creato una cultura imprenditoriale e un'organizzazione produttiva poco adatta a generare scelte di finanziamento e di investimento in conoscenze e relazioni, nella misura in cui, per quanto abbiamo detto, sarebbe necessario.

Che fare?

Le interviste alle aziende innovatrici ci forniscono una risposta convincente a questa domanda: il cambiamento essenziale da realizzare è quello di imparare a *lavorare in rete* con altri, in una logica collaborativa di filiera (fornitori-clienti), di territorio (marchi di origine, certificazioni, logistica, istituti di ricerca, università, centri di servizi) e di competenza (professionisti, specialisti, comunicatori).

1.13 L'INNOVAZIONE COSTA POCO E RENDE SE VIENE FATTA SFRUTTANDO LE ECONOMIE COGNITIVE DELLA RETE

Lavorare in rete significa puntare ai vantaggi della divisione del lavoro con altri soggetti: è una tendenza "vincente" a livello internazionale che caratterizza

il postfordismo anche della grande impresa. Essa implica che ciascun soggetto della rete si specializzi in una *core competence* molto focalizzata (cioè in uno dei campi in cui ha qualche ambizione di diventare eccellente rispetto ai *competitors*) e ricorra per tutto il resto all'*outsourcing*, ossia agli altri specialisti che integrano la filiera con il sapere, le capacità produttive e le lavorazioni complementari.

E' un'inversione di 180° rispetto alla classica logica fordista della massima integrazione verticale, basata sull'idea che l'auto-sufficienza nel ciclo produttivo (il fare da sé per tutte le funzioni e fasi della filiera) è il requisito per poter programmare al meglio le operazioni concatenate e per mantenere il controllo proprietario di tutte le conoscenze necessarie.

Oggi si è capito che questa idea comportava investimenti enormi e ad alto rischio per coprire tutte le competenze necessarie e che irrigidiva l'azienda sulla base dei "costi affondati" (*sunk costs*) che sarebbero andati persi in caso di cambiamento della strategia prescelta. Dagli anni settanta in poi la cura è stata il crescente ricorso all'*outsourcing*: in media le 4.000 medie imprese italiane – che sono l'asse portante del capitalismo italiano dopo la "ritirata" delle grandi imprese – oggi comprano da altri il 79% del valore fornito al cliente³. In pratica utilizzano, per rispondere agli ordini del cliente (e fatturare), il capitale, il personale, le competenze, le capacità produttive e l'assunzione di rischio di altri (i fornitori). Limitando il loro apporto al processo produttivo (in termini di capitali, personale, competenze, capacità produttive e rischi assunti) soltanto al 21%: un quinto del totale richiesto.

Le imprese italiane "eccellono", per così dire, in questa delega all'esterno di attività rilevanti della propria filiera. Ma lo stesso, con percentuali solo un po' meno eclatanti, hanno fatto le imprese americane e tedesche, che pure vengono fuori da una robusta tradizione fordista tuttora presente nella cultura organizzativa e manageriale delle loro grandi aziende.

Una parte consistente di questo *outsourcing* è affidata non a rapporti di puro mercato, ma a rapporti di stabile collaborazione tra imprese, ossia a *reti informali* che consentono a più imprese di realizzare una divisione efficiente del lavoro, e di usare congiuntamente – nell'interesse comune – le risorse specializzate e complementari che ne risultano.

3) Il peso dell'*outsourcing* nell'attività di un'azienda si può stimare facendo il rapporto tra acquisti esterni (di materie prime, energia, componenti, lavorazioni, servizi, conoscenze) e il fatturato. In pratica è il complemento a 100 della percentuale del valore aggiunto sul fatturato (immaginando che il valore aggiunto comprenda una quota "normale" di profitto sul capitale investito). I dati utilizzati sono quelli forniti annualmente dall'indagine Mediobanca-Unioncamere sulla media delle imprese italiane.

Inizialmente, come abbiamo detto, le reti sono nate appoggiandosi in prevalenza a contratti di compravendita fornitori-clienti, in un clima informale di fiducia, costruito sulla base dell'esperienza e dei circuiti di prossimità territoriale. Ma da quando, come detto, le imprese hanno imboccato la strada dell'investimento in conoscenza e in relazioni per stare al passo col mercato, l'informalità delle reti appoggiate alla catena di fornitura o alla prossimità territoriale ha mostrato i suoi limiti. Per fare investimenti importanti, i cui risultati dipendono dal comportamento di altri, c'è bisogno di garanzie giuridiche più forti di quelle ottenute con semplici contratti di compravendita o con la collaborazione informale. Le “nuove reti”, che stanno nascendo per far rendere gli investimenti in conoscenza e in relazione fatti dalle imprese innovatrici di oggi, si appoggiano a contratti di collaborazione espliciti, tra cui il nuovissimo “contratto di rete”⁴. Ma anche contratti più tradizionali, come il consorzio, l'ATI (associazione temporanea di impresa), le *joint ventures*, i contratti di licenza o di franchising possono svolgere egregiamente questo ruolo quando forniscono reciproche garanzie ai partecipanti.

I risultati di una collaborazione a rete sono assai rilevanti sul terreno del valore che tale collaborazione può dare alle conoscenze possedute da ciascuna impresa, nella misura in cui si portano avanti quattro strategie che innovano nel modello di business di ciascuna impresa (Aip, 2008 e 2009):

- a) la *co-innovazione*, mettendo insieme risorse e competenze differenziate (e complementari) che sono necessarie per portare avanti un progetto di innovazione condiviso;
- b) la *specializzazione reciproca*, che consente a ciascuna impresa di concentrarsi su una *core competence* ristretta, ricorrendo per tutto il resto al ri-uso delle competenze in cui gli altri, a loro volta, si specializzano;
- c) la *condivisione delle eccedenze cognitive* che ciascuna impresa ha e che non usa perché eccedono i propri bisogni correnti, ma che possono servire a costo zero la domanda di soluzioni e di competenze di altri;

4) Il contratto di rete è un contratto attraverso cui più imprese si accordano per portare avanti un progetto comune, dotandosi (eventualmente) di un patrimonio e di un organo di governo che porta avanti il progetto in modo unitario, rappresentandolo anche presso i terzi (i fornitori, i clienti, le banche, i sindacati, le istituzioni ecc.). Non è una nuova impresa a tutti gli effetti, ma non è nemmeno un nesso di relazioni tra i tanti. Possiamo dire che, di fatto, si tratta di un'impresa comune vincolata ad un progetto, che può operare in funzione del progetto stesso e che viene meno se il progetto cessa di essere in corso. Il contratto di rete è interessante perché crea un rapporto “leggero” tra i soci, ma sufficiente per portare avanti un progetto di innovazione di interesse comune, potendo anche – con questa qualifica – avere accesso ad alcune agevolazioni fiscali e ad alcune leggi di incentivo (con punteggio preferenziale).

d) *l'allargamento del bacino di uso* delle idee disponibili, quando si ricorre a dei partner di rete o a progetti comuni per creare un marchio, presidiare mercati esteri, fare investimenti comunicativi e di relazione con i mercati.

Un'impresa che si "mette in rete" con un'altra, in questo modo riesce a elaborare in modo rapido idee innovative complesse sommando le proprie competenze a quelle dei partner scelti per il progetto comune; riduce a metà l'investimento e il rischio assunto nella formazione delle competenze necessarie a presidiare il proprio business, perché la presenza dell'altro partner consente di delegare a lui la parte restante del sapere e della responsabilità; raddoppia il numero dei ri-usi della propria conoscenza (che sarà usata anche dal partner) e dunque raddoppia il valore potenzialmente prodotto col suo uso; ottiene una grande varietà di conoscenze e soluzioni a costo zero, condividendole col partner; allarga i bacini di impiego del sapere disponibile, aumentandone i rendimenti.

Tutti questi vantaggi sono proporzionati al numero di imprese che entrano a far parte di una rete diventando parti complementari di un sistema più grande.

E' una prospettiva conveniente e convincente, se si vuole puntare a innovazioni impegnative. A un patto però: che si risolvano i problemi di governance della rete, creando una relazione di reciproca fiducia e visione condivisa del progetto e del business, con un'equa ripartizione dei risultati. Una scommessa non facile, ma affrontabile anche per le piccole imprese dell'agricoltura veneta.

In effetti, come vedremo, le relazioni a *rete aperta* sono una caratteristica distintiva di gran parte delle imprese innovatrici che hanno affrontato il cambiamento negli ultimi tre anni e che continueranno ad affrontarlo in futuro. Nelle storie di caso, poi, la collaborazione è un asse portante sia della fase pionieristica, in cui occorre mettere a fuoco un'idea sulla base di apporti – formali o informali – di molti; sia della fase in cui il ciclo di vita dell'idea decolla e occorre allargare gamma dei prodotti, rete di vendita e consumatori da intercettare.

In agricoltura siamo eredi di una grande tradizione – iniziata più di un secolo fa - di consorzi, cooperative, Casse di risparmio e Bcc che hanno funzionato egregiamente in tanti casi in cui la "rete" (consortile o cooperativa) ha permesso a piccoli produttori di ovviare ai deficit di scala che ne avrebbero bloccato l'operatività e il rapporto con la modernità. Ad esempio molte piccole aziende agricole hanno potuto conferire il loro raccolto di uva o il loro latte a una rete consortile o cooperativa in grado di lavorarlo con tecnologie e macchine moderne, arrivando spesso a commercializzare in modo condiviso i prodotti risultanti (il vino, il formaggio, il latte pastorizzato o sterilizzato).

I consorzi hanno avuto in passato la funzione di consentire anche a piccoli produttori di compensare i loro deficit di scala. Ma hanno avuto alcuni limiti

importanti sul fronte dell'innovazione: prima di tutto hanno confinato in un ruolo dipendente, e spesso passivo, i soci-fornitori; in secondo luogo non hanno incentivato la loro reciproca specializzazione (come invece potrebbero fare le reti) lasciandoli nella condizione di essere concorrenti – nel mercato della materia conferita – con gli altri soci. Cosa che ha ingessato non poco le decisioni innovative del consorzio, oberate da un conflitto di interessi (tra concorrenti) non risolto, e ha reso difficile modificare nel corso del tempo lo scopo sociale e la base di riferimento. Con le dovute eccezioni, dunque, il passaggio dalle reti informali alle reti formali, capaci di fare investimenti immateriali importanti, non trova oggi nella forma consortile la risposta più appropriata, anche se in passato questa soluzione poteva funzionare a dovere.

Una rete differisce da un consorzio perché si basa sulle economie di conoscenza che il lavorare insieme rende possibile, avendo dunque nel suo DNA la possibilità implicita che i nodi tendano col tempo a specializzarsi reciprocamente, co-innovare, condividere e moltiplicare il bacino degli *users* paganti della conoscenza di rete. La rete inoltre è un progetto abbastanza leggero da permettere nuove adesioni (o recessi) man mano che il progetto evolve o si aggiunge ad altri progetti, sfruttando possibilità che inizialmente non erano in vista.

1.14 LE TRE LEVE DELLA PROPAGAZIONE DELLA CONOSCENZA

Se la propagazione della conoscenza – in tutte le sue varie forme – è il “motore” dello sviluppo attuale, quali sono le sue *leve* e dunque quali sono i punti di appoggio su cui basare una strategia che, partendo da una buona idea, voglia generare valore e vantaggi competitivi?

Tre soprattutto:

- *l'accesso*, cioè la capacità di assorbimento. Non si può innovare proprio niente se non si è in grado di andare a prendere nel mondo tutte le conoscenze migliori su quell'argomento. La capacità di assorbimento è un elemento fondamentale senza il quale non parte nessun ciclo di sviluppo;
- *l'impiego creativo* delle conoscenze acquisite per mettere a punto innovazioni tecnologiche originali o, cosa in Italia maggiormente probabile, *innovazioni d'uso* capaci di generare utilità dei specifici segmenti di *users*. Non basta infatti copiare le conoscenze altrui, o sfruttare (pagando) quello che già altri sanno fare. Si deve essere capaci di fare innovazioni che trovino *usi nuovi delle conoscenze vecchie*: Non importa a questo fine che le imprese facciano dell'*high tech*, ma bisogna avere capacità di immaginazione e servizio a 360°: innovazione d'uso, infatti, è trovare un potenziale valore che non sia stato ancora identificato e offerto sul mercato da altri;

- la *moltiplicazione* delle applicazioni attraverso il ri-uso della conoscenza iniziale. L'innovazione rende quando si mette in moto un moltiplicatore che impiega una, due, cento o mille volte la stessa conoscenza, aumentando ogni volta il valore generato ma non i costi. Dunque la conoscenza replicativa, anche in agricoltura, diventa fonte del valore quando ad essa si applica una sorta di "industrializzazione" che estende i ri-usi e propaga la conoscenza a nuovi contesti. Se, invece, l'innovazione resta nel piccolo si possono avere soluzioni geniali che non rendono, e alla fine vengono archiviate dagli stessi innovatori.

È in base a queste tre leve che diventa possibile leggere la differenza tra l'Italia di oggi, ereditata dalla storia passata, e quella che dobbiamo costruire, per il domani. In passato, in Italia, lo sviluppo per propagazione si è organizzato in questo modo:

- *l'accesso*, in passato, si è ottenuto copiando o comprando macchine/tecnologie messe a punto da altri, spesso produttori esteri. D'altra parte anche il ricorso a conoscenze non meccanizzate è avvenuto per imitazione (prossimità) o trasferendo le conoscenze da un'impresa all'altra, grazie all'uso degli stessi specialisti, degli stessi lavoratori qualificati e dei dipendenti che hanno finito per mettersi in proprio, "importando" nella nuova impresa conoscenze altrui;
- *l'impiego creativo* della conoscenze acquisite è stato sollecitato dalla disponibilità delle imprese più piccole e prive di potere contrattuale di servire il cliente con la logica della massima flessibilità. Non avendo il potere e la convenienza di dire di no al cliente che chiede consegne rapide, piccole serie o prototipi unici, varianti personalizzate, servizi di accompagnamento nell'uso, hanno cercato di mettere al lavoro le loro capacità per trovare risposte originali e duttili alle esigenze degli users che di volta in volta sono emerse;
- la *moltiplicazione degli usi* è stata ottenuta con maggiore difficoltà. Le imprese industriali sono riuscite ad aumentare il bacino di ri-uso delle conoscenze organizzando filiere e distretti industriali adatti per la specializzazione dei ruoli. In agricoltura questo processo è riuscito ad andare avanti con maggiore difficoltà e ancora oggi i moltiplicatori cognitivi di cui possono avvantaggiarsi le piccole imprese agricole sono di ampiezza limitata, tanto da rendere poco conveniente l'innovazione e poco redditizia la continuazione inerziale di quanto già si fa.

Questi tre modi di fare leva sulle conoscenze possedute per trasformarle in valore hanno funzionato fino al 2000, ma non funzionano più bene oggi, perché in un'economia che tende a smaterializzarsi e a globalizzarsi la propagazione deve avvenire in un modo diverso dal passato, facendo circolare idee (invece che prodotti) e allargando le reti dal circuito soltanto locale a una rete locale/globale di scambi.

Per quanto riguarda l'*accesso*, ad esempio, non basta più comprare macchine, ma ci si deve impadronire dei linguaggi formali (informatica, ingegneria, contabilità, management, diritto, ecc.) perché, come diremo meglio più avanti, è ciò che consente di tenere i contatti con la produzione della conoscenza e con le reti di fornitori, clienti, specialisti e consumatori che prendono forma su scala mondiale.

Riguardo all'impiego creativo della conoscenza acquisita ai fini dell'innovazione d'uso, oggi è diventato necessario cercare i clienti nel mondo. Ma non è facile entrare nella testa di un cinese o di un giapponese o australiano quando si è abituati a trattare solo con il cliente locale o al massimo col buyer tedesco. Occorre, dunque, andare sul posto, in giro per il mondo, se si vuole fare esperienza diretta del nuovo ibridando la cultura della nostra tradizione con altre culture e altre tradizioni.

Rispetto infine alla moltiplicazione, bisogna tener presente il fatto che il salto di qualità che oggi è generato dalla globalizzazione e dalla smaterializzazione promette di moltiplicare per 3 o per 4 volte il bacino di potenziali users delle buone idee, aumentando nella stessa misura il loro valore potenziale. I sistemi di prossimità sono improvvisamente diventati troppo stretti, sia come sistemi di fornitura (a monte), sia come sistemi di vendita (a valle). Diventa insomma necessario allargare la portata delle reti a monte (nell'approvvigionamento delle tecnologie, dei materiali, delle lavorazioni, dei componenti, dei servizi, ecc.) ed estendere le reti a valle (marchi, comunicazione e rete distributiva).

Ma questi tre passaggi non sono per niente facili. In passato, come si è detto, abbiamo praticato *una propagazione senza investimento*, senza fare importanti investimenti in ricerca, sperimentazione, comunicazione, ecc. per irrobustire il ruolo svolto dall'azienda agricola veneta nella filiera che si allarga. Molte imprese sono ancora convinte che gli investimenti vadano fatti in macchine e capannoni, ma che le conoscenze e le relazioni non si debbano pagare, potendole avere gratuitamente dal rapporto con l'ambiente locale o potendole comprare quando serve. Del resto l'agricoltura regionale ha al suo interno moltissime imprese che, anche volendo, non potrebbero fare investimenti importanti in conoscenze e relazioni, perché non hanno una struttura societaria e finanziaria adeguata: il mercato ha infatti finora selezionato le imprese senza assegnare alla capacità finanziaria e in particolare alla capacità di fare investimenti immateriali un'importanza rilevante.

Dunque chi farà questi investimenti, innescando la trasformazione dal vecchio al nuovo modello?

1.15 TRA VECCHIO E NUOVO

C'è bisogno, indubbiamente, di nuovi *pionieri*. Che oltrepassino questa soglia. Ma bisogna stare attenti: non tutto il vecchio è da buttare, non tutto il nuovo

ha il fiato per crescere e durare. La risposta giusta è quella di favorire lo sviluppo di nuove attività e di nuovi modelli di business (con maggiore impegno sul fronte dell'investimento in capitale intellettuale e relazionale) ma purché si tratti di attività che siano in grado di intercettare e attrarre i materiali derivanti dalla progressiva de-costruzione del vecchio.

Serve un ponte tra nuovo e vecchio, non una contrapposizione sterile tra i due principi.

Nella costruzione di nuove filiere, protese verso il globale e verso l'immateriale, gli imprenditori agricoli hanno bisogno di trovare degli alleati che, nelle filiere e nelle reti, si specializzino in competenze differenti assumendo funzioni complementari.

Ma proviamo a chiederci: abbiamo qualcosa da portare a questi alleati? Un sapere, qualcosa in più, un valore aggiunto? Altrimenti rischiamo di andare alla ricerca di alleati in mercati lontani e in problemi poco conosciuti senza avere un valore aggiunto da portare loro e un potere contrattuale effettivo.

Il valore aggiunto che le imprese venete più determinate a innovare possono portare a queste nuove reti trans-nazionali deriva proprio dall'*integrazione del vecchio col nuovo*. Ossia dall'integrazione tra le cose che già sappiamo fare bene e quelle - nuove e difficili - che dobbiamo lentamente imparare a fare altrettanto bene.

Ne verrà fuori un nuovo circuito di propagazione.

Per quanto riguarda l'*accesso*, il nostro valore aggiunto sarà la capacità di accoppiare innovazioni personali al sapere formale.

Nell'*impiego creativo* della conoscenza, invece, il nostro valore aggiunto sarà la disponibilità ad ascoltare il cliente, accoppiata con una comprensione creativa del mondo che si sta formando a scala internazionale. Duttilità creativa o creatività duttile possono essere la nostra specialità e darci un vantaggio, anche nelle alleanze, nei confronti delle multinazionali.

Per andare avanti nella moltiplicazione dei ri-usi, si tratta per l'azienda innovativa, di investire nel *marchio*, nella *rete di vendita*, nel *circuito di approvvigionamento* con tutti gli annessi e connessi (logistica, controllo di qualità, ecc.). Oppure, se si sviluppano soluzioni radicalmente nuove, si tratta di lavorare sulla *brevetizzazione* e sul *copyright*, due passaggi che, in certi casi, sono necessari per rendere *difendibili* - ma anche *vendibili* - le buone idee possedute. Lo stesso ruolo può essere assegnato ad *alleanze*, *reti* e *aggregazioni* che allargano il circuito di condivisione e scambio delle conoscenze, riducendone il costo e aumentandone i ricavi.

Questo vuol dire che i territori sono destinati a perdere peso e importanza? La risposta è no: anzi. I maggiori moltiplicatori che esistono nel mercato globale aumentano il valore delle differenze utili: anche delle differenze territoriali. Sem-

mai dovremo cambiare il nostro punto di vista nel pensare ai sistemi produttivi locali, cominciando a immaginarli come nodi che addensano in un luogo alcune fasi e funzioni di filiere multi-localizzate, che hanno radici e ramificazioni in più territori. Invece di parlare di morte dei sistemi produttivi locali parliamo dunque della loro capacità di trasformazione, anche attraverso le reti. Una capacità che li sta portando a praticare la nuova frontiera della propagazione senza rimanere inchiodati alla vecchia.

1.16 USARE L'INTELLIGENZA DISTRIBUITA NELLE RETI

Oggi nel “villaggio globale” che tutti noi cominciamo ad abitare emerge in modo sempre più netto il ruolo che nella produzione di valore economico può essere giocato dall'*intelligenza distribuita*, messa in movimento dalle persone, dalle singole imprese (anche piccole), dai sistemi locali e, in generale, da tutti i fermenti e da tutte le idee nascenti dal basso. Quella intelligenza distribuita che i teorici della società dell'informazione avevano evocato da tempo, ma che le forme centralizzate dell'organizzazione fordista avevano di fatto messo tra parentesi o relegato nel privato.

Le singole persone, le piccole unità produttive e i territori periferici possono – grazie alla rete capillare che sposta la conoscenza dal locale al globale - accedere alla conoscenza sociale più facilmente di un tempo e con costi assai più limitati. D'altra parte, essi possono, grazie allo stesso mezzo, vendere quello che sanno fare su scala molto più estesa di una volta.

Dunque cambiano i protagonisti del circuito produttivo, facendo emergere:

- le *persone*, che possono valorizzare la propria professionalità in forme di lavoratori autonomi (consulenti, prestatori d'opera, intellettuali, artisti e fornitori di servizi) o di “*knowledge workers*” (tecnici, managers, specialisti e quadri) che prestano la propria opera con un elevato grado di autonomia e con una certa partecipazione al rischio;
- le *neo-imprese*, che trasformano il sapere personale in sapere produttivo, portando le persone a sviluppare idee originali, ad assumere i rischi per la loro realizzazione, a investire nello sviluppo delle competenze e delle strutture necessarie;
- le reti di *piccola e piccolissima impresa*, che nella filiera svolgono compiti estremamente specializzati e di alta competenza;
- le *comunità professionali*, che mettono insieme persone dallo stesso ramo professionale dando luogo a scambi, codici e valutazioni di utilità reciproca, e che hanno trovato nelle comunità del software *open source* un paradigma di successo imitato da molti;

- i circuiti di *open innovation*, che impegnano su certi fronti innovativi la rete di cooperazione e condivisione formata da imprese private, centri di ricerca, università e istituzioni pubbliche;
- i *singoli consumatori* e, in generale, i singoli *users* (anche industriali) che sono ormai considerati da molti grandi produttori il banco di prova necessario per testare i prodotti nuovi, per correggere in anticipo i difetti e per capire le nuove esigenze;
- le *comunità di consumatori* che sempre più spesso si auto-organizzano per usare il sapere diffuso che la produzione trascura o non riesce a trattare in modo efficiente (il caso paradigmatico è quello di *Wikipedia*);
- il *social networking*, che nel mondo del web 2.0 sta sempre di più abbattendo la barriera tra chi produce e chi consuma, rendendo il consumatore protagonista non solo di un processo di auto-produzione ma anche dello sviluppo di innovazioni che la rete si incarica di propagare e valorizzare.

Tutte queste possibilità chiariscono che l'innovazione a cui dobbiamo oggi pensare deve essere in grado di mettere in rete e coalizzare molti di questi protagonisti. Non è più il risultato di un circuito chiuso, che cresce su se stesso, ma l'effetto di una capacità di *relazione* e *auto-organizzazione* che guarda fuori dei confini strettamente controllati e della propria storia.

Le imprese agricole, specialmente nel Veneto, anche da questo punto di vista, hanno pre-esistenze importanti che possono essere recuperate e valorizzate. Il loro modo di innovare caratteristico da sempre utilizza il sapere delle reti locali e del territorio, anche se in modo poco organizzato. Oggi questo metodo deve essere allargato a una scala più estesa, sia a monte (verso le reti tecnologiche e le filiere di fornitura internazionale) che a valle (verso reti commerciali e utilizzatori situati in vari paesi del mondo). E' importante studiare i modi attraverso cui l'*open innovation*, che si realizza nella rete del capitalismo personale di piccola impresa a cui partecipano diversi attori sociali, può evolvere verso forme più adatte delle attuali a un contesto competitivo che si sposta verso il globale e verso l'immateriale.

In campo aperto le piccole imprese possono far valere le loro *chances*, sempre che siano capaci di rimanere parte di un circuito ampio, in cui le loro conoscenze e innovazioni si sommano e si integrano con quelle di altri.

Filiera, territorio e persone sono la base attraverso cui le piccole e medie imprese presidiano l'innovazione, seguendo da vicino l'avanzamento della "frontiera" del nuovo. I vantaggi competitivi che in questo modo sono in grado di alimentare non riguardano tanto l'*efficienza*, che rimane legata ai grandi volumi di opera-

zioni ripetitive o all'uso di tecnologie d'avanguardia, ma riguardano piuttosto la *flessibilità* con cui l'impresa aderisce alla domanda e la *creatività* con cui cerca di anticiparla e indirizzarla, sfruttando appieno il valore dell'innovazione d'uso.

1.17 A CHI TOCCA IL PRIMO PASSO?

Su tutti e tre questi fronti l'agricoltura veneta deve ancora trovare la strada per riposizionarsi, entrando a pieno titolo a far parte del capitalismo globale della conoscenza. Per adesso abbiamo alcune imprese leader che si muovono senza impacci in questa nuova dimensione, ma c'è il rischio che – se fornitori e territori non seguono – i “campioni” vadano a cercarsi la loro rete altrove.

Chi deve e può fare il passo in avanti che rende possibile questo salto di qualità di tutto il sistema (e non di pochi)?

Certo non tutti. Abbiamo un sistema popolato di micro-imprese che difficilmente possono fare un mestiere diverso da quello che fanno. Alla maggior parte di queste non si potrà chiedere che di fare meglio il mestiere che sanno fare, puntando all'eccellenza nel loro campo specializzato. E tutto il resto, comprese le funzioni nuove che per adesso sono sottorappresentate nel nostro sistema produttivo?

Sono le *filiere* che, utilizzando la divisione del lavoro tra imprese dotate di competenze e capacità innovative differenziate, devono sperimentare in forme nuove l'accesso, la creatività e la moltiplicazione. La trasformazione deve rendere convergenti i cambiamenti che stanno maturando presso una rete differenziata di soggetti: i *fornitori* di competenze e prestazioni specialistiche, che si attrezzano per rispondere ai nuovi requisiti; le *imprese di servizi e i professionisti* che sono presenti e attivi nel territorio e che dovrebbero fornire la spinta propulsiva alla base; le *strutture di ricerca, istruzione e formazione*; le *piattaforme di rete* (porti, aeroporti, banche, media); l'*intelligenza delle persone*, che dovrebbero cominciare a investire su se stesse, puntando maggiormente sull'istruzione, sulla carriera professionale, sulla formazione e sulla assunzione di compiti impegnativi, a rischio.

Non c'è garanzia che lo facciano, ovviamente. Ma per avere una risposta di massa, prima di invocare la supplenza dello Stato o della spesa pubblica, preoccupiamoci di una cosa: *rendiamo conveniente* investire nelle conoscenze che danno accesso, che rendono creativi, che alimentano la moltiplicazione degli usi. Oggi questa convenienza non sempre c'è, perché i singoli operano in una cornice di regole e di istituzioni ereditata dal passato, quando le esigenze erano diverse.

Appare dunque necessario modificare le regole del gioco in modo da premiare chi investe sulle proprie conoscenze e sulle reti che le valorizzano, assumendo rischi di esplorazione del nuovo che, alla lunga, verranno utili anche agli altri.

È su questo versante che si coglie l'importanza del territorio in quanto *società localizzata*, che unisce le individualità in sistemi di vita collettiva dotati di un orizzonte di senso e di responsabilità più esteso e durevole di quello dei singoli.

L'innovazione, per quanto abbiamo detto sin qui, non può essere soltanto individuale, ma deve passare per le reti e per l'imprenditorialità collettiva che sono espressione di un'associazione, di una comunità e in definitiva dei tanti territori che sono collegati dalle reti del valore. Lo sviluppo di qualche forma di investimento e di *imprenditorialità collettiva*, che completa e indirizza gli investimenti e l'imprenditorialità individuale, è il primo requisito di una transizione che per adesso è solo ai primi passi.

Ecco perché dalla crisi bisogna uscire, insieme, con qualche idea nuova sui modelli di business praticabili nel futuro che ci attende. E soprattutto, nell'emergenza, bisogna evitare la tentazione del "si salvi chi può", che finirebbe per rompere i legami e rendere difficile la ricomposizione degli interessi individuali in una visione strategica unitaria del futuro. Invece l'emergenza può essere un'ottima occasione per sviluppare forme di solidarietà che consolidino i legami sociali, in modo da fare esperienza, fin da ora, del nuovo paradigma produttivo che ci attende nel futuro post-crisi.

Facendo esistere le cose per nostra scelta e convinzione prima che accadano da sole.