

5. IN CONCLUSIONE: QUATTRO LINEE DI TRANSIZIONE DA RICONOSCERE, PROMUOVERE E ORGANIZZARE

Alessandro Censori, Antonio De Zanche, Alessandra Liviero, Renzo Rossetto, Giuseppe Relà, Enzo Rullani, Gabriele Zampieri³⁹

5.1 C'È INNOVAZIONE E INNOVAZIONE: UNA RONDINE NON FA PRIMAVERA

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

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

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

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

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

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

Un'innovazione che serve, non un'innovazione qualsiasi. Perché quando si è nel mezzo di una *transizione* non tutte le innovazioni sono ugualmente utili.

39) Le considerazioni di questo capitolo sono il frutto delle comuni riflessioni del gruppo di lavoro. Il testo è stato redatto da Enzo Rullani.

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

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

Nessuno può portare a termine una transizione come quella in corso. Singole innovazioni non bastano, se è vero, come è vero, che *una rondine non fa primavera*. L'innovazione di successo realizzata dalla singola impresa è certo un bene per il sistema. Ma non significa che abbiamo la transizione alle spalle. Perché la primavera arrivi, con tutte le sue caratteristiche positive, servono tante altre cose, tra cui alcune *innovazioni di sistema* che riguardano non le singole imprese ma le istituzioni di regolazione, l'organizzazione del sistema cognitivo e sociale, la cultura imprenditoriale nel suo insieme.

5.2 IL PROBLEMA CHIAVE DI TUTTE LE TRANSIZIONI IMPORTANTI: IL MISMATCHING INIZIALE

Nella transizione le innovazioni più importanti sono quelle che anticipano il nuovo paradigma fornendo i mattoni per la nuova costruzione da mettere in esercizio. Non sono solo importanti perché potranno sfruttare l'energia delle grandi onde che – su tutti i mercati e in tutti i settori – stanno plasmando la transizione verso il capitalismo globale della conoscenza, ma sono importanti anche perché possono rimediare ai problemi e ai rischi che, in tutte le transizioni, caratterizzano la *fase iniziale*: i problemi del cosiddetto *mis-matching* (Freedman C., Perez C., 1988) (Freeman C., Soete L., 1997).

Le transizioni si avviano, in effetti, in situazioni in cui il vecchio paradigma non funziona più perché ha concluso il suo ciclo di vita, ma il nuovo non funziona ancora perché nel suo sistema mancano alcuni elementi essenziali che prenderanno forma poco per volta. Col risultato che le innovazioni che puntano al nuovo non rendono, o rendono meno di quello che ci si aspetta, perché mancano gli *elementi di contesto* che prenderanno forma lentamente man mano che saranno messe in cantiere e realizzate *innovazioni di sistema* molto complesse da definire e portare avanti (Di Bernardo B., Rullani E. 1985) (Di Bernardo B., Rullani E., 1990).

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

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

Lentamente, ma con inesorabile continuità, l'onda anomala associata alla *new economy* è diventata lo tsunami che oggi chiamiamo capitalismo globale della conoscenza. Che eredita tutte le potenzialità delle ICT, compreso il loro rapporto fortemente instabile col valore, ma lo associa – grazie alla caduta della barriera della distanza – alle differenze e ai moltiplicatori discendenti dalla globalizzazione e smaterializzazione delle filiere cognitive.

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

Le imprese che guardino avanti, in questa prospettiva, possono intravedere la possibilità di produrre a costi (per la produzione e l'uso della conoscenza, ossia per quasi tutto quello che serve) che possono progressivamente ridursi di metà

o anche di più grazie ai moltiplicatori e alle differenze che diventano accessibili nel capitalismo globale della conoscenza. E possono immaginare di sfruttare a proprio vantaggio, in questo sistema, straordinarie possibilità di invenzione, innovazione e valorizzazione delle buone idee una volta che il mercato potenziale si allarga a qualche miliardo di persone e che i processi di specializzazione, collegamento e integrazione a rete vanno avanti, come tutto lascia prevedere.

Questo motore del valore dalle grandi possibilità è tuttavia stretto dal *mis-matching* iniziale, che ha già investito in passato il fordismo e poi la new economy post-fordista: i suoi valori sono assolutamente *instabili*, proprio perché proiettati su un futuro molto diverso dal presente (anche in senso positivo) ma del tutto aleatorio (Rullani E., 2009b). Nessuno sa infatti quanto davvero possano valere gli *assets* immateriali su cui oggi tutti – persone, imprese e territori – sono indotti a investire. Alcuni varranno milioni, altri zero, ma non c'è modo di dire in anticipo quali scivoleranno nella prima categoria e quali invece si arrampicheranno sulla piramide del successo. Lo stesso vale per il *lavoro*. Nessuno sa quanto potrà valere, sul mercato, un'ora di lavoro prestata in Italia tenendo conto del processo di apprendimento che potranno realizzare, nei prossimi anni, i *competitors* attuali (i lavoratori cinesi, indiani, turchi, ecc., ma anche quelli tedeschi, giapponesi e americani) (Rullani E. 2008b).

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

5.3 VERSO UNA NUOVA FORMA, RIFLESSIVA, DI MODERNITÀ

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

Non si tratta di un problema irrisolvibile: semplicemente mancano le istitu-

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

In che modo possiamo creare per il futuro le istituzioni adatte a quella che Ulrich Beck ha chiamato “società del rischio” (Beck U., 1986 e 1999)?

La risposta a questa fondamentale domanda, di cui si parla troppo poco, non è quella di affidare il problema alla finanza, ossia ai mitici “Mercati”. Che affrontano il problema mettendo in campo gli speculatori, ossia soggetti professionalmente specializzati nell’assumere i rischi altrui dietro lauto compenso. Questa soluzione nel breve termine sembra soddisfacente perché concentra rischi altissimi nelle mani di pochi speculatori esentando – sulla carta – tutti gli altri che pensano in questo modo, pagando un certo *fee*, di potersi sottrarre all’incertezza del futuro. E’ così che funzionava nel precedente paradigma, ma oggi è diventata un’illusione e un gioco delle parti. Imprese, lavoratori, consumatori e cittadini che popolano l’economia “reale” si illudono in questo modo di essersi liberati dal rischio del futuro, trasferendo onori e oneri della scommessa a pochi grandi centri della finanza speculativa. Salvo scoprire alla prova dei fatti – come la crisi 2007-11 e l’instabilità permanente insegnano – che la finanza speculativa non è *davvero* in grado di assorbire il rischio di perdite che possono far saltare in aria qualunque speculatore, cosicché, se le perdite sono significative, torneranno alla fine sulle spalle della società civile e politica che credeva di esserne liberata.

Le istituzioni del rischio adatte al capitalismo globale della conoscenza sono da costruire su tutt’altra base: se la condizione di incertezza è grave, permanente e soprattutto non è “curabile” all’origine, risulta inutile o dannoso rimbalzare il rischio conseguente da un soggetto all’altro nell’illusione che, in questo gioco di scambi, finisca per scomparire. Il rischio c’è e bisogna fronteggiarlo, non sempli-

cemente riallocarlo. Come? Con la soluzione più naturale e di cui abbiamo fatto esperienza nella storia pre-moderna: bisogna *condividerlo*. Assumendo ciascuno di noi, pro-quota, le perdite (o i benefici) di un processo di generazione del valore che non è certo e stabile, ma prende la forma di una scommessa condivisa col futuro.

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

Questo significa:

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

di servizi in una logica di mercato, ridando potere di giudizio e di selezione ai soggetti direttamente interessati. Anche in questo caso la scelta dei servizi da finanziare con *vouchers* creerebbe una cornice di condivisione del rischio e delle decisioni, mentre la spesa del singolo *voucher* sarebbe nelle mani del singolo soggetto in una condizione, tuttavia, di rischio limitato dal contributo pubblico.

Un altro modo per arrivare a dare forma organizzata e pro-attiva alla flessibilità, condividendo il rischio che essa comporta, è quello di *riscoprire il mutualismo*, dando vita a contratti di assicurazione di tipo mutualistico, che già esistevano nel capitalismo dell'ottocento (malattia, previdenza, disoccupazione, scuola, ecc.) e che lo Stato del welfare fordista ha successivamente spazzato via, pubblicizzando i rischi collettivi. La condivisione mutualistica dei rischi condivisi è invece parte integrante di un programma che rimetta al centro dell'esperienza sociale i "beni comuni" (Rullani E. 2010a).

5.4 CONDIVIDERE IL RISCHIO IN BASE A PROGETTI COMUNI: UN'INNOVAZIONE DI SISTEMA DI CUI C'È BISOGNO, ANCHE IN AGRICOLTURA

Si tratta non di micro-innovazioni, ma di *innovazioni di sistema* che ci vorrà molto tempo per elaborare e introdurre operativamente nel funzionamento pratico dei diversi paesi, creando in questo modo una "nuova modernità". Non più affidata ad automatismi impersonali che oggi tendono ad alimentare l'instabilità e il rischio, ma a una continua capacità di dialogo, condivisione e assunzione comune delle mete fondamentali, con conseguente messa in comune di una parte delle responsabilità e dei rischi da parte delle comunità interessate. E' quella che Beck, Giddens e Lash hanno chiamato "modernità riflessiva" (*reflexive modernization*) (Beck U., Giddens A., Lash S., 1994): una modernità in cui il futuro viene costruito insieme dalle comunità di persone e dalle reti di imprese, passando per un ruolo guida delle istituzioni politiche e non delegato ad automatismi senza visione e senza responsabilità.

Certo, la premessa di questo rapporto dialogico con gli altri e con la modernità è l'accettazione di una certa quota di *rischio condiviso*. Cosa sempre più necessaria, visto che i rischi sono diventati superiori alla capacità di assorbimento individuale e di riallocazione del sistema finanziario ed economico-sociale. Questa evoluzione fa il paio col riconoscimento della natura condivisa – in qualche misura – anche della produzione del valore, nelle condizioni tipiche del capitalismo globale della conoscenza. E' in questo senso che si parla ormai, nelle grandi e nelle piccole imprese, di *shared value* (Porter M.E., Kramer M.R., 2011), os-

sia di valore co-prodotto e dunque condiviso all'origine. Se il valore prodotto in modo condiviso è soggetto a un grado elevato di instabilità e dunque di rischio, l'economia dello *shared value* non può funzionare se il rischio conseguente alla co-produzione di valore non viene esso stesso condiviso e distribuito tra i diversi partecipanti alla catena produttiva.

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

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

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

Per uscire da questa condizione – non solo scomoda, ma scoraggiante – l'imprenditore agricolo di oggi ha un'unica *chance*: reagire all'aumento oggettivo del rischio con una strategia di innovazione, da realizzare sul terreno dell'economia della conoscenza e della costruzione condivisa del futuro. E' in questo modo che la situazione incerta, ossia aperta a molte possibilità, può diventare una fonte di

vantaggio competitivo, per quelle imprese e quei sistemi territoriali che si attrezzano consapevolmente per investire lungo una traiettoria distintiva, da far valere sul mercato adesso ma ancora di più nel prossimo futuro, quando gli investimenti cognitivi fatti oggi cominceranno a dare i loro frutti. C'è bisogno di progetti per persone e imprese che scelgano la nuova modernità (riflessiva) come propria bandiera, di reti che possano fornire la scala e le competenze necessarie a questa trasformazione, sia a livello di impresa che di sistema territoriale.

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

- stabilire una distanza riconoscibile, nelle strategie e nelle politiche, *tra vecchio e nuovo*, ossia tra le soluzioni associate al vecchio paradigma, giunto alla fine del suo ciclo di vita, e le nuove che nei prossimi anni avranno dalla loro il “vento” della nuova configurazione competitiva. Un vento che oggi può sembrare ancora debole, e dunque trascurabile, ma che è destinato ad acquistare forza e direzione man mano che passa il tempo;
- condividere visioni, progetti, rischi e processi decisionali nel viaggio da intraprendere alla scoperta e valorizzazione del nuovo.

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

5.5 QUATTRO GRANDI TRANSIZIONI

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

Più di metà delle imprese esistenti, infatti, non segue i pionieri che sono andati avanti nell'esplorazione del nuovo, ma continua nel *business as usual*. Esiste infatti – come la ricerca documenta – tutta una serie di convinzioni, comportamenti, prassi e istituzioni ereditate dal precedente paradigma che *ostacolano* le innova-

zioni fatte nella direzione giusta, rallentandone la diffusione e facendole rendere meno di quanto potrebbero (se il sistema si adeguasse).

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

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

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

5.6 PRIMA TRANSIZIONE: DALLE TRAIETTORIE INERZIALI ALL'INVESTIMENTO NEL NUOVO

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

In qualche misura questa transizione è la premessa di tutte le altre. Come abbiamo visto una parte rilevante del sistema agricolo veneto ha scelto la strada della *non-innovazione*, perché adotta comportamenti inerziali che vanno avanti

lungo le traiettorie in essere, adattandosi passivamente e con pochi cambiamenti a quanto richiedono i mercati o le norme. Non solo: anche coloro che hanno avuto un comportamento dinamico accettando nei tre anni passati di cambiare qualcosa di rilevante nella gamma dei prodotti offerti al mercato, nel parco macchine o nei canali commerciali e di vendita diventano assai meno aperti al cambiamento quando si tratta di guardare al futuro (ai cambiamenti previsti per i prossimi tre anni). Segno che una parte dei cambiamenti registrati sin qui non derivava da una logica pro-attiva di progettazione e realizzazione del cambiamento per iniziativa del soggetto interessato, ma da una logica adattativa, di adeguamento a norme o a situazioni di mercato imposte da qualche attore esterno o dal caso.

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

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

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

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

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

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

- negli interventi per *ridurre il deficit dimensionale* che riduce le capacità operative della maggior parte delle aziende è importante distinguere in modo abbastanza netto – seguendo del resto i suggerimenti elaborati dalla Conferenza Regionale dell'Agricoltura del febbraio 2011 – tra aziende imprenditorialmente attive e non attive, sulla base della disponibilità a investire e rischiare in funzione delle innovazioni necessarie per reggere competitivamente sul mercato attuale. Si tratta di concentrare gli incentivi alla crescita e all'investimento sulla prima categoria di aziende, ma anche di favorire la graduale uscita dal mercato delle altre, accompagnando i proprietari e i coltivatori non attivi verso altre occupazioni o soluzioni reddituali e di vita. Si tratta anche di favorire la crescita delle *esperienze di rete* tra aziende complementari o che hanno programmi di innovazione comuni;
- nel *riallineamento degli incentivi alle esigenze dell'innovazione competitiva* bisogna tenere presente la crescente importanza che nelle funzioni della conduzione agricola di certe porzioni del territorio hanno ormai la tutela di *beni comuni* come il paesaggio, l'equilibrio degli ecosistemi, la salvaguardia degli assetti idro-geologici, ecc.⁴⁰. Tutte cose che non hanno ritorni di mercato signi-

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

ficativi, a meno che i beni pubblici non vengano essi stessi valorizzati e portati ad avere un valore misurabile, secondo il modello di Barnes che abbiamo illustrato. Questo significa mobilitare le comunità di territorio, di consumo o semplicemente di senso che siano più direttamente interessate ai beni comuni da valorizzare, stabilendo un “compenso” preciso e metri di misura analitici per assegnare valore alla prestazione fornita dalla specifica azienda alla tutela di alcuni beni comuni, in modo che anche per questo aspetto della sua attività l'imprenditore agricolo utilizzi una mentalità e un metodo decisionale di tipo imprenditoriale;

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

5.7 SECONDA TRANSIZIONE: DALLA HARD ALLA SOFT INNOVATION

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

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

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

Prima di tutto, l'approccio *hard* presuppone un tipo di innovazioni ad alto contenuto tecnologico che raramente sono fatte all'interno dell'azienda agricola o nelle sue immediate vicinanze. Al contrario si comprano macchine sofisticate che provengono da produttori esterni, quasi sempre lontani dall'azienda stessa, e si comprano prodotti chimici (fertilizzanti, antiparassitari, ecc.) che sono frutto di tecnologie anch'esse coltivate all'esterno dell'azienda agricola utilizzatrice. Lo stesso vale con le sementi dell'agricoltura di massa, che privilegia varietà standard, coltivate e vendute da produttori esterni, spesso multinazionali. Insomma,

l'innovazione hard sembra molto attraente all'*user* agricolo, che ne valuta gli effetti sulla produttività. Ma lo consegna a un ruolo passivo nello sviluppo delle nuove soluzioni di volta in volta adottate.

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

Per tutte e due queste ragioni il passaggio alla *soft innovation*, senza negare un buon livello di efficienza *hard*, è un momento decisivo per dare un ruolo attivo all'imprenditore agricolo nei processi innovativi che attraversano il settore, rendendolo un attore propulsivo, dotato di potere contrattuale perché fuori standard, ossia difficilmente sostituibile.

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

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

Per la piccola impresa, agricola o industriale non importa, le ICT sono tecnologie *abilitanti*: consentono di accettare aumenti di complessità (varietà, variabilità e indeterminazione) che sarebbero altrimenti impossibili, e al tempo

stesso danno alla singola persona o alla piccola impresa la capacità di essere virtualmente presente in tutti i nodi e i momenti critici della catena del valore, a costi accettabili.

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

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

5.8 TERZA TRANSIZIONE: DAI SISTEMI CHIUSI ALLE RETI APERTE

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

La situazione di partenza, da questo punto di vista, è abbastanza arretrata. Prima di tutto, è la scala delle aziende a essere mediamente troppo piccola perché queste unità riescano a essere nodi attivi, capaci di proporre idee e di coltivare una

propria differenza, in reti aperte in cui bisogna entrare in rapporto con tanti altri operatori, qualche volta situati in territori lontani.

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

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

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

Come cambiare questo stato delle cose?

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

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

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

Le *reti di impresa* non nascono dal nulla, ma da esperienze precedenti che creano le condizioni perché imprenditori dotati di risorse complementari – e dunque spesso con alle spalle storie e culture diverse – si incontrino, si stimino e possano fidarsi di dipendere, in qualche misura, l’uno dall’altro.

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

La rete va intesa come *collaborazione stabile di più imprese a progetti di innovazione condivisi*, cosa che dà valore alle reciproche complementarità. Esiste oggi una cornice giuridica nuova (il “contratto di rete”) che consente di gestire insieme progetti di innovazione condivisa, anche nei confronti dei fornitori, dei clienti, delle banche e del fisco. I vantaggi del lavorare in rete sono tanti, ma in particolare basta sottolinearne due:

a) la rete, sfruttando le risorse complementari messe a disposizione dai vari partecipanti, *riduce il capitale e il rischio degli investimenti* con cui ciascuno di essi deve contribuire al progetto innovativo;

b) la rete, con la specializzazione reciproca, *aumenta di molto i rendimenti degli investimenti* fatti da ciascuno per mettere a punto le conoscenze di cui dispone. Inoltre le reti danno accesso a tutta una serie di vantaggi fiscali e sostegni pubblici previsti per incentivare la diffusione di questa forma organizzativa tra le imprese dei vari settori.

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

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

5.9 QUARTA TRANSIZIONE: DA UN RAPPORTO PASSIVO CON LA FILIERA A UN RAPPORTO PRO-ATTIVO CON IL SISTEMA DEGLI INTERLOCUTORI ESTERNI

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

Questo ruolo ha due inconvenienti di fondo:

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

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

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

Ad esempio, tutte le iniziative volte ad affermare i marchi legati al territorio e a valorizzarne il significato nei confronti del consumo finale hanno avuto, come effetto, quello di creare una relazione simbolica col consumatore, in cui è l'impresa agricola (sia pure dietro l'icona di un marchio collettivo) che propone qualcosa al consumatore, garantendogli un comportamento impegnativo, e cerca

da lui una risposta adeguata, sia sotto il profilo della selezione di qualità che sotto quello del prezzo pagato. Certamente questa è una strada importante, che va nella direzione giusta. Possiamo immaginare per il futuro lo sviluppo di molti marchi di qualità collegati non solo al territorio, ma alle reti di impresa dotate di progetti innovativi, o a singole aziende o spezzoni di filiere che si mettono in condizioni di allacciare un dialogo continuativo con certi segmenti del consumo finale, a cui intendono rivolgersi. In Italia e nel mondo, naturalmente.

Le linee di investimento che, negli ultimi anni, hanno promosso la differenziazione qualitativa dei prodotti, rispetto allo standard, la certificazione di provenienza e della tracciabilità, la riscoperta delle varietà locali, legate alla tradizione o alla specificità del suolo, la sperimentazione di nuovi usi e di nuovi canali di vendita fanno parte integrante di questa prospettiva⁴¹.

Lo stesso possiamo dire per la riscoperta delle virtù – reali e simboliche – delle “filiere corte” (vendita diretta, *farmer markets*) o dei gruppi di acquisto, più o meno solidale, che mettono in moto le energie relazionali e creative dei consumatori, non più condannati ad agire solo individualmente, in ordine sparso. Ci sono varie motivazioni dietro queste sperimentazioni, ma l’elemento chiave che le accomuna è che esse tendono tutte a creare un diverso modo di relazionare l’imprenditore agricolo alla filiera e in particolare al consumo finale. Un modo non meramente tecnico, o meramente mercantile, ma ricco di significato e basato sull’impegno dialogico tra parti co-interessate a dare valore all’esperienza di consumo, trasformandola in un premio per i produttori più innovativi e più disposti ad ascoltare il cliente.

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

Il convoglio, dunque, è andato avanti in questa direzione: per chi entra nel reparto alimentare di un qualsiasi supermercato basta fare il confronto con la situazione di trenta o quaranta anni fa per cogliere il senso e la portata del cambiamento che è intervenuto. Ci sono prodotti provenienti da tutto il mondo (e da tutte

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

le stagioni) in un gamma di varietà sempre più vasta e mobile. C'è un mosaico dei significati simbolici veicolati dalle marche e dalle etichette composto da un numero sterminato di tessere, che il consumatore intercetta nelle linee fondamentali, ma da cui si fa grandemente influenzare. I prodotti di quarta e quinta gamma (già pronti per il consumo) e i surgelati vengono venduti a prezzi di affezione, ma incontrano i loro *fans*, perché il consumatore dà al suo tempo e alla sua attenzione un valore che forse compensa il maggior prezzo pagato per un prodotto buono, che, per essere consumato, non richiede preparazione preventiva. Ci sono grandi differenze di prezzo, anche tra prodotti che non hanno rilevanti differenziazioni intrinseche (si pensi alle differenze di prezzo tra le diverse marche di acqua minerale). Il servizio al banco si è evoluto e molti prodotti sono arricchiti da postazioni mobili in cui è possibile fare esperienza di un prodotto nuovo da lanciare. Ci sono, sparse in tutto lo spazio percorribile, promozioni, buoni acquisto e altre forme di attrazione.

Insomma, il linguaggio dell'interazione tra produzione e consumo si è arricchito e differenziato. Ma con un handicap fondamentale, ancora: agricoltori e consumatori finali sono rimasti passivi, e spesso muti, nel fitto dialogo messo in scena dalla filiera. Un dialogo che spesso li sovrasta. Per usare la triade proposta da Albert Hirschman (*Exit, Voice, Loyalty*) nel descrivere i comportamenti degli attori di mercato, il consumatore ha solo diritto di *Exit*; la *Voice* e la *Loyalty* sono fabbricati e proposti dagli altri operatori, che glieli propongono in modo assertivo: prendere o lasciare (Hirschman A.O., 1970).

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

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

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

Per tutti.