

Ecosistemi d'innovazione: appunti per la costruzione (e l'uso)

Paolo Venturi

Aiccon

Flaviano Zandonai

Iris Network | Euricse

A prima vista il tema che affrontiamo non è nuovo. Tutte le organizzazioni sono chiamate ad operare in un ambiente competitivo, all'interno del quale cioè altri attori perseguono obiettivi in qualche modo "comuni" pur partendo da posizioni diverse. Ma l'ambiente – inteso come territorio e anche come sistema di norme e culture – è il frutto di un processo intenzionale di co-costruzione che si realizza, ancora una volta, attraverso processi informali e meccanismi di costruzione istituzionale. L'impresa sociale non fa eccezione da questo punto di vista. Anzi, nella storia recente del nostro Paese può essere considerata una "buona pratica" che ha contribuito alla costruzione di un quadro ambientale caratterizzato da una più accentuata "biodiversità" di forme organizzative e imprenditoriali che concorrono alla produzione di valore sociale e condiviso.

Per creare cambiamenti significativi e duraturi gli imprenditori sociali devono capire e spesso alterare il sistema sociale che governa determinati mercati. Non a caso diverse ricerche che hanno indagato il ruolo dell'imprenditore sociale hanno

evidenziato la prevalenza delle attività di carattere "pubblico", svolte cioè al di fuori dei confini della propria organizzazione e spesso slegate da compiti di natura strettamente gestionale. In questo senso gli imprenditori sociali appaiono spesso coinvolti in diffusi e densi reticoli relazionali che alimentano processi pre-deliberativi e progettuali che contribuiscono a creare condizioni favorevoli non tanto per la loro organizzazione, ma per il contesto socio-economico e politico all'interno del quale si producono beni di interesse collettivo.

A differenza del recente passato, però, la costruzione di ambienti capaci di produrre e distribuire innovazione sociale è un'attività sempre più complessa che richiede di includere stabilmente nuovi e diversi attori. Il panorama dei soggetti impegnati a produrre valore sociale si è infatti velocemente e largamente sviluppato e non è un caso che un "quasi concetto" come quello di innovazione sociale, riscuota un crescente successo, proprio per la capacità di cogliere una trasformazione non incrementale, ma di campo (comprese le sue ambivalenze naturalmente!).

Nel contesto italiano gli ecosistemi di risorse che sostengono la crescita e lo sviluppo di innovazioni sono stati - e in buona parte sono ancora - autoprodotti dalle organizzazioni direttamente coinvolte, attraverso processi in gran parte informali e fortemente legati alle peculiarità dei contesti. L'innovazione dell'impresa sociale, da questo punto di vista, non fa eccezione: basta guardare alla diffusione di strutture consortili, federative ed ibride in grado di coordinare le attività, rappresentare gli interessi e, appunto, scalare le innovazioni. Ora però l'innovazione sociale è un campo aperto al contributo di un numero sempre più ampio e variegato di soggetti che agiscono secondo linee d'azione non sempre convergenti. Per questa ragione costruire ecosistemi diventa sempre più un'attività "artificiale" e non solo di aggregazione "naturale" di organizzazioni che condividono importati elementi di omogeneità (a livello di mission, ambito territoriale, settore d'intervento, substrati culturali). In questo quadro di crescente complessità, diversi attori - società di consulting, R&D, reti d'impresa, agenzie pubbliche ecc. - svolgono un ruolo sempre più rilevante a livello locale, nazionale e internazionale per infrastrutturare ecosistemi di innovazione, soprattutto per quanto riguarda la capacità di far convergenza risorse interne ed esterne dedicate a questo scopo.

Per capire e modificare tali sistemi sociali gli imprenditori sociali possono prendere in prestito non solo metafore, ma soprattutto modelli di comprensione e framework interpretativi dall'ecologia. Già da tempo i biologi hanno scoperto i

limiti derivanti dallo studio di organismi viventi in isolamento. È molto più efficace (anche se più complesso) considerare le relazioni tra gli organismi e il loro ambiente, guardando all'impatto che i fattori ambientali come il suolo e l'acqua hanno sugli organismi, ma anche l'impatto che questi organismi producono gli uni sugli altri e il loro ambiente. Studiosi di management hanno riconosciuto il parallelismo tra i sistemi biologici ed economici (Rothschild, 1990) e recentemente, i ricercatori nel campo della gestione strategica hanno focalizzato maggiore attenzione al parallelismo tra sistemi biologici e organizzativi fino a coniare l'espressione "strategia ecosistemica": *un approccio che allinea, in termini di rilevanza, le scelte ecosistemiche alle scelte strategiche.*

Questo modello, che da marginale diventa sempre più centrale non solo nella letteratura scientifica ma anche in quella gestionale, contribuisce a scalzare l'approccio fin qui dominante generalmente associato alla Harvard Business School (Michael Porter) che si concentra sul raggiungimento di un vantaggio competitivo in un settore ben definito per effetto del quale le imprese devono operare in un contesto che è fatto sostanzialmente da concorrenti, fornitori e clienti. Il limite di questo approccio è proprio legato al fatto che non presta sufficiente attenzione al contesto, all'interazione con gli stakeholder e soprattutto a processi collaborativi e di co-produzione. In questo senso una strategia autenticamente ecosistemica è tale quando è in grado di incorporare e di portare a valore l'ambiente (soggetti, oggetti e relazioni) entro cui l'impresa

opera. Questa visione oggi è decisiva per gli imprenditori sociali, che operano in sistemi complessi e interagiscono con contesti in forte evoluzione e all'interno dei quali – va aggiunto – incontrano con maggiore frequenza soggetti più o meno simili che su questa stessa dimensione ecosistemica sono disponibili all'ingaggio.

Gli imprenditori sociali sono quindi chiamati a rinnovare radicalmente la loro “meta competenza” imprenditoriale, ricercando “nuovi equilibri” a partire dalla costruzione di nuovi ecosistemi. Il primo passo nella creazione di un ecosistema è la definizione dell'impatto sociale desiderato nonché i passaggi che consentiranno di generare questo impatto. In altri termini è necessario definire e condividere la loro teoria del cambiamento, ponendosi – e rispondendo a – domande come: “Cosa vogliamo ottenere?”, “Perché noi crediamo che questa relazione porti a cambiare?”, “In che senso il cambiamento che generiamo potrà generare benefici non solo specifici ma ad ampio raggio?”. Il carattere maieutico e dialogico di questi interrogativi contribuisce a definire la base di con-senso intorno all'ecosistema e all'impatto sociale che si prefigge di realizzare.

Forti di questa impostazione relazionale è possibile, come passo successivo, individuare non tanto gli attori (rigidamente definiti), ma piuttosto i ruoli chiave che di un ecosistema. Un soggetto, infatti, può esercitare un diverso ruolo all'interno di differenti ecosistemi o di in diverse fasi del loro ciclo di vita. Ecco quindi una lista dei ruoli fondamentali per la costruzione e il funzionamento di un ecosistema.

- *Fornitori e generatori di risorse* latu sensu: umane, finanziarie, immobiliari, ecc.
- *Competitors*, in grado di sviluppare modelli di servizio e di business per la produzione e lo cambio di beni di interesse collettivo.
- *Alleati* che condividono elementi non residuali di competenza e di potere per processi di co-produzione.
- *Facilitatori*, intermediari fiduciari in grado di accelerare i processi di elaborazione e trasferimento di risorse (ad esempio conoscenze e tecnologie).
- *Beneficiari*, ad ampio raggio, in grado cioè di usufruire anche di effetti (positivi) indiretti e non necessariamente ricercati, oltre che di contribuire alla produzione.

Una volta che gli imprenditori sociali hanno creato la loro mappa ecosistemica, ci sono tre snodi principali per la creazione di cambiamento sistemico:

1. il primo *cambiando una o più delle condizioni ambientali* che determinano il comportamento e l'interazione fra i soggetti in campo;
2. il secondo comporta *l'introduzione di una innovazione di rottura* che determina nuovi modelli di comportamento fra gli attori;
3. il terzo consiste nella *dotazione di una infrastruttura aperta* (piattaforma, agenzia, fondo comune, laboratorio, ecc.) che si qualifica come bene comune perché governata dai soggetti che la costruiscono e ne fanno uso e perché abilitata a generare benefici ad ampio raggio (Sacconi, 2015).

L'impresa sociale oggi si trova a competere nell'arena di un mercato in cui

il consumatore non acquista solo un bene e/o un servizio che incorpora qualità ma anche e soprattutto senso. Cerca quindi beni esperienziali. Questa tipologia di beni (sui quali in potenza l'impresa sociale ha un vantaggio competitivo) postula la co-produzione, pertanto è indispensabile costruire le condizioni ambientali (strategia ecosistemica) capaci di produrre un risultato che è impensabile generare in una logica di isolamento o di mera partnership. L'ecosistema diventa, insieme alle motivazioni intrinseche, lievito per dar valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale: un ecosistema non statico e rigido, ma flessibile e resiliente, cioè capace di evolvere e modificarsi in funzione del valore atteso da chi fruisce e sempre più spesso paga, ossia il beneficiario/consumatore.



Bloom P.N., Dees J.G. (2008), "Cultivate Your Ecosystem", *Stanford Social Innovation Review*, winter 2008.

Bruni L., Zamagni S. (2014), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

Fazzi L. (2014), *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

Nelson R.R., Winter S.G. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge MA.

Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

Rothschild M. (1995), *Bionomics: Economy As Ecosystem*, Henry Holt, New York.

Sacconi L. (2015), "Beni comuni, contratto sociale e governance cooperativa dei servizi pubblici locali", in Sacconi L., Ottone S., *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *L'Impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Terzo Rapporto Iris Network.