

*Networking as Multi-Purposed Tool for Innovative Organizations in Rural Areas*

# IL NETWORKING COME STRUMENTO MULTI SCOPO PER LE ORGANIZZAZIONI INNOVATIVE NELLE AREE RURALI

*Lívia Madureira*

*Dipartimento DESG*

*Università di Trás-os-Montes*

*e Alto Douro*

*Quinta de Prados, 5000-801*

*Vila Real, Portogallo*

*lmadurei@utad.pt*

*Teresa M. Gamito*

*ISA - Istituto Superiore di Agronomia*

*Università di Lisbona*

*Tapada da Ajuda, 1349-017*

*Lisbona, Portogallo*

*tmgamito@mail.telepac.pt*

*Dora Ferreira*

*CETRAD - Centre for Transdisciplinary*

*Development Studies*

*Quinta de Prados, 5000-801*

*Vila Real, Portogallo*

*dorairferreira@gmail.com*

## Abstract

This paper builds on the findings of a survey to the innovative organizations located in Portuguese rural areas. This survey has been underlined and applied in the context of the project RUR@L INOV. The paper has two goals: to explore how networking is used by rural-based organizations and, second, to discuss how networking could be promoted by public policy to boost collaborative innovation. The evidence presented and discussed indicates that networking is used by rural-based innovators as a multi-purposed tool including the establishment of networks to obtain scale/scope effects and/or access local, mostly intangible, resources of rural areas. However, conventional innovation networks, usually led by R&D units or top-associations don't appear as a significant resource for most of the innovators. Probably, due to the organizations smallness, the high qualification of innovation leaders, together with their entrepreneurial attitude, these innovators search for knowledge and other resources by their own means and initiative. Nevertheless, this entrepreneurial attitude towards knowledge, information and skills demand could be shared by other, both existing organizations and new-entrants in the rural economies, through new networking models led by the innovators.

**KEY WORDS:** *Innovation, Networking, Networking innovation, Hidden innovation, Rural areas*

## 1. Introduzione

L'innovazione è stata posta al centro della strategia Europe 2020 per la crescita e l'occupazione [1]. CE mette in evidenza che la futura crescita economica dell'Europa e la creazione di posti di lavoro, avranno una crescita derivante dall'innovazione in prodotti, servizi e modelli aziendali. Tuttavia, fino ad ora, il sostegno pubblico all'innovazione è stato orientato verso prodotti e processi di innovazione tecnologica. Ciò è in gran parte dovuto al forte impatto nella crescita di questi tipi di innovazione. Il problema di questa inclinazione politica (e, in un senso più esteso, anche inclinazione di ricerca) è la scarsa considerazione verso le innovazioni e gli innovatori non tecnologici e su bassa scala.

Quest'ultimi, in particolare le PMI, sono fondamentali per l'occupazione (creazione e mantenimento) a livello dell'UE. Pertanto, la ricerca e le politiche d'innovazione devono essere focalizzate sulla comprensione, sul riconoscimento e sulla valorizzazione di questa innovazione di basso profilo. Questa innovazione nascosta ha iniziato, in tempi recenti, a essere riconosciuta e studiata da un crescente numero di ricercatori (ad esempio, [2, 3, 4, 5, 6, 7]).

L'innovazione nascosta include le innovazioni non tecnologiche, come il marketing e gli aspetti organizzativi, l'innovazione di prodotto e di processo, non essenzialmente basata sugli input di R & D, e l'innovazione non tecnologica mescolata nell'innovazione tecnologica (ad esempio [8, 9, 10]). Inoltre, come è stato recentemente ricono-



sciuto da [11], la maggior parte dell'innovazione è il risultato di processi dove differenti tipi di innovazione sono mescolati, come combinazione di innovazione di prodotto e marketing, mescolanze di marketing e modelli organizzativi insieme con innovazione di prodotto (e spesso di processo).

L'OCSE [11] riconosce anche un crescente ruolo degli approcci di collaborazione nello sviluppo innovativo, e che questo comporta la partecipazione di una diversità di attori nei processi di innovazione.

Tuttavia, per acquisire conoscenza intuitiva sull'innovazione nascosta sono necessari più ampi concetti di innovazione, gruppi inclusivi di analisi, e strumenti flessibili per la raccolta dei dati. Una struttura costruita su questi tre pilastri è stata sviluppata dal progetto RUR @ L INOV che mirava a identificare e descrivere i processi di innovazione sviluppati dagli organismi (ditte e altri) che operano nelle aree rurali portoghesi, così come sviluppare un quadro metodologico per stimare il valore innovativo dei processi e non limitarsi agli *inputs* e *outputs* [12, 13, 14] dell'innovazione. Questo successivo sistema consisteva nell'identificare e sviluppare un sistema di indicatori capace di identificare, descrivere e valutare le dimensioni critiche dell'innovazione ai livelli organizzativi, nel caso degli organismi collocati nelle aree rurali. La principale novità di questa struttura di valutazione dell'innovazione è stata l'inserimento di variabili pertinenti al fine di valutare i processi di innovazione.

Queste variabili, vedono incluse le tipologie di innovazione e le loro mescolanze, le dinamiche di internazionalizzazione, la conoscenza di modelli di mobilità, distinguendo differenti tipi di conoscenza, vale a dire su base locale, le attività di networking, le strategie di diversificazione e le caratteristiche specifiche locali. Questo sistema è stato applicato al database generato da un'indagine che è stata effettuata, nel periodo fra settembre 2012 e gennaio 2013, su un campione di 120 organizzazioni. Le organizzazioni sono state selezionate da un ambito precedentemente identificato, ricorrendo a diverse fonti di informazione. Le organizzazioni esaminate erano situate in tutto il territorio rurale Portoghese (continentale) (rurale NUTS3 secondo la classificazione OCSE). L'indagine si è basata su un ampio concetto di innovazione, implicando la descrizione dei processi innovativi, invece di assumere pre-definite categorie e modello di innovazione, come l'approccio seguito dal CIS (indagine comunitaria a favore dell'innovazione), ed è stato applicato a diversi tipi di organismi, imprese, organizzazioni no-profit e pubbliche operanti in diversi settori, comprendendo tutti gli organismi di tutte le dimensioni economiche, dalle imprese individuali alle grandi-imprese.

I risultati dell'indagine hanno evidenziato la diversità degli innovatori. Le organizzazioni innovative analizzate mostrano diversi modelli organizzativi, operano in diversi settori, forniscono una molteplicità di diversi (e differenziati)

prodotti e servizi, insieme al fatto di presentare diversi modelli di innovazione. Tuttavia, essi condividono un profilo di alta qualificazione, sia i leader dell'innovazione, sia quelli dell'organizzazione delle risorse umane, in particolare nel caso di organizzazioni di piccola dimensione, e condividono anche un continuo e cumulativo modello di innovazione. L'attitudine imprenditoriale è un altro tratto comune, in particolare nel caso di piccole e piccolissime imprese. Quest'attitudine, probabilmente spiega il fatto che gli innovatori fanno affidamento principalmente sulla loro conoscenza e capacità di innovare e che dimostrano una notevole capacità di mobilitare risorse latenti nelle aree rurali (ad esempio, la conoscenza locale) per rispondere alle domande latenti di nicchie e speciali categorie di consumatori.

Sono frequenti, e in generale adottate dalle strategie di innovazione delle grandi compagnie, le intese collaborative formali per lo sviluppo innovativo, per esempio attraverso l'instaurazione di partenariati formali con gruppi di R&D (ricerca e sviluppo) o l'integrazione di reti innovative. Vale a dire, d'altra parte, che le reti di innovazione che si indirizzano verso economie di scala o di scopo o risorse condivise, sono presenti, ma sono più un atto dovuto che una consuetudine. Data l'importanza assegnata alle reti e al networking per lo sviluppo rurale (per esempio [15, 16, 17, 18]) e la prova raggiunta dalla ricerca, che il lavoro in rete è un essenziale strumento multiscopo per la maggior parte degli innovatori, lo scopo di questo documento è duplice.

In primo luogo esplorare come il lavoro di rete viene usato dalle organizzazioni innovative su base rurale. Secondariamente discutere come il networking poteva essere accresciuto per incentivare l'emersione delle reti dirette verso l'innovazione capaci di interconnettersi con altri attori dell'innovazione, in modo da stimolare economie di scala e di scopo, così come fornire uno strumento di apprendimento agli attori entranti.

Questa dinamica dei nuovi subentranti è, nel caso portoghese, una delle risposte sociali alla crisi economica e alla disoccupazione degli individui giovani e qualificati.

Tuttavia, essi hanno bisogno del supporto di una struttura conoscitiva capace di valutare la fattibilità delle loro idee e prendere conoscenza dalle altrui esperienze.

Nella sezione successiva è presentata l'esperienza empirica connessa allo studio, che permette attraverso alcuni incisi riferiti all'obiettivo del documento, di capire come il networking viene usato dagli innovatori rurali.

La terza sezione del documento tratta questi risultati, e come la conoscenza acquisita attraverso questo studio, e altre forme di interazione del gruppo di ricerca con gli innovatori su base rurale (per esempio focus groups e seminari di apprendimento), possa essere usata per promuovere networks stimolanti all'approccio collaborativo, all'innovazione e all'apprendimento collettivo. Alla fine, sono riportate le conclusioni generali.

### 2. Le strategie e le iniziative di networking degli innovatori su base rurale

Quanto acquisito attraverso la ricerca riguardo alle organizzazioni su base rurale nel Portogallo, dimostra come vi sia un'intensa collaborazione tra gli innovatori e gli altri soggetti, vale a dire i loro pari così come altri attori, come ad esempio i gruppi di R&D, le autorità locali e le associazioni territoriali e settoriali (vedi Fig. 1).

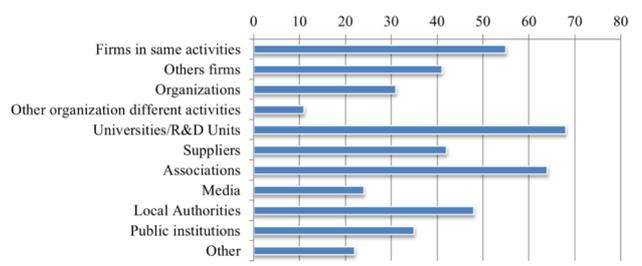


Fig. 1 - Numero di organizzazioni implicanti un'azione collaborativa in relazione al tipo di partner

Sono stati rilevati nel complesso 450 partenariati rispetto alle 120 organizzazioni analizzate. I partner più comuni sono le organizzazioni pari, i gruppi di R&D, le associazioni settoriali e altre.

Questi partenariati sono principalmente informali e indirizzati dalle organizzazioni innovative in rapporto alle loro necessità e risorse. La loro principale motivazione è acquisire risorse come fondi e *know how* quando è necessario e/o l'opportunità di accedere ad essi. Ciò probabilmente spiega la ridotta modalità della collaborazione organizzata in forma di rete verso l'innovazione, che comporta collaborazioni stabili e di lunga durata.

L'analisi degli esempi innovativi mostra che soltanto un numero relativamente piccolo di organizzazioni (meno del 20% del totale) ha sviluppato networking di innovazione coinvolgendo attività collaborativa con partner differenti dipendendo dalle motivazioni della rete.

La Fig. 2 mostra che il lavoro di rete innovativo appare maggiormente associato con le organizzazioni coinvolte con le comunità locali e con il proposito di ottenere economie di scala/scopo al livello di approvvigionamento.

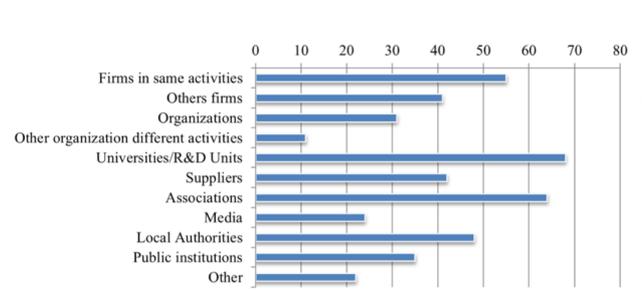


Fig. 2 - Numero di organizzazioni che presentano innovazioni nella rete di lavoro

Il solo esempio di un network per la strategia di marketing è il caso del mercato all'ingrosso, una cooperativa di media dimensione PGI (*Protected Geographical Indication*) che ha sviluppato, con un'associazione di produttori di frutta, un *network* locale di punti di vendita per vendere frutta IGP direttamente ai consumatori.

Per quel che concerne la creazione di reti per acquisire efficienza e incrementi di valore abbiamo trovato quattro organizzazioni piuttosto differenti: una piccola organizzazione non profit che ha creato una rete di produttori per crescere di scala per trattare con il governo le regole e le leggi che supportano il settore e anche per realizzare marketing integrato, sia in Portogallo che nei mercati internazionali; una nano (organizzazione con meno di quattro lavoratori) associazione privata che vende all'ingrosso produzioni di frutta, che ha creato una rete di R&D, includendo università, laboratori di ricerca, partner locali e altre ditte per migliorare le varietà di frutta e creare nuovi sottoprodotti; e anche, correlate con il potere di leva delle risorse agro-forestali, vi sono due organizzazioni non profit di servizi che hanno sviluppato associazioni di produttori e partenariati con università e laboratori per migliorare i prodotti forestali, in un caso, e varietà di cereali, nell'altro, e anche per acquisire e diffondere conoscenza.

Le organizzazioni che hanno creato le reti per ottenere economie di scala o di scopo al livello di approvvigionamento includono: tre nano ditte di turismo rurale, che hanno creato una rete collaborativa con altre ditte turistiche e istituzioni locali, in modo da offrire un più ampio ambito di attività turistiche ricreative e perfino terapeutiche e così assicurare una più ampia domanda per il loro alloggio turistico e anche per realizzare marketing internazionale e integrato; anche nel settore turistico, una piccola azienda per le organizzazioni non profit che fa nascere servizi turistici che ha creato una rete per fornire marketing internazionale e vendere differenti prodotti e pacchetti turistici; un'altra, organizzazione non profit per lo sviluppo a larga scala, che ha creato molte reti di produttori in modo da offrire, direttamente ai consumatori, pacchetti integrati di frutta e vegetali; un'associazione di produttori di vini di media grandezza che ha posto in essere un nuovo modello organizzativo, alternativo a quello cooperativo, in modo che i produttori di vino potessero condividere risorse e capacità, ma mantenere un autonomo marchio di fabbrica.

Come casi dello sviluppo di reti per ottenere crescita di scala, troviamo: una micro industria di cioccolato fine, che ha creato una rete con produttori di formaggio locale, in modo da produrre differenti prodotti gastronomici; una piccolissima ditta privata di turismo rurale con diversificate attività agro industriali che ha creato anche una rete di collaborazione con altre ditte locali (miniere di sale) per offrire nuovi prodotti gastronomici; un produttore di vino di media dimensione che ha costituito con altre aziende una organizzazione centralizzata di acquisti per com-



prare parecchi materiali per l'industria vinicola (bottiglie, tappi di sughero); e in ultimo, un nano produttore agricolo che ha costituito una rete collaborativa con altri produttori per condividere costi di produzione e trasporti.

Coinvolti nella creazione di reti con le comunità locali possiamo trovare tipologie molto differenti di organizzazioni con attività anche molto differenti.

Nel settore turistico, una nano azienda di turismo rurale promuove il coinvolgimento della popolazione locale per integrare il turismo nelle attività locali tradizionali per assicurare la sostenibilità sociale e trarre beneficio dalla conoscenza locale.

Due nano organizzazioni non profit, che forniscono servizi turistici, hanno creato reti di collaborazione con la popolazione locale, una di loro per sviluppare attività rurali per ragazzi delle città, e per rinforzare i legami intergenerazionali e l'altra per integrare la conoscenza locale e le attività locali nei pacchetti turistici.

Un'altra nano struttura non profit per l'organizzazione sociale che ha sviluppato un progetto che integra villaggi locali e comunità in una rete per fornire educazione e consapevolezza ambientale e per coinvolgere la popolazione più anziana nell'insegnamento ai bambini delle vecchie tradizioni.

Anche nell'area sociale, una organizzazione non profit di ampie dimensioni ha creato una rete di integrazione sociale che permette agli utenti (principalmente disabili) di partecipare al funzionamento interno dell'organizzazione. E una micro organizzazione non profit di servizi, attraverso partenariati internazionali, porta in Portogallo volontari per apprendere attività agricole, ha convenzioni con persone del posto che producono e insegnano come realizzare prodotti alimentari artigianali. Nel settore pubblico una municipalità rurale di media grandezza, ha creato una rete di innovazione per promuovere imprenditorialità locale e regionale e partenariati con università e altre organizzazioni.

E, infine, nel settore privato, una micro agroindustria sta incoraggiando la comunità locale ad allevare asini, in modo da provvedere materia prima (latte d'asina) per l'industria e così mantenere specie locali e contribuire allo sviluppo locale, mentre una fattoria di medie dimensioni (con diversificate attività nell'industria agro forestale) coinvolge la popolazione dal vicino villaggio nella custodia della fattoria e come guide di caccia beneficiando dalla loro conoscenza locale e in tal modo avere relazioni di buon vicinato.

### **3. Le reti che conducono innovazione come uno strumento per accrescere l'azione collaborativa per l'innovazione.**

Gli esempi di azione collaborativa strutturata presentati mostrano che le reti derivavano, in generale, da iniziative

bottom-up condotte da organizzazioni innovative o derivavano da situazioni dove l'innovazione da lavoro in rete è stata usata per creare nuovi modelli organizzativi capaci di cooperare nelle problematiche di approvvigionamento a livello di scala o scopo.

Nella maggior parte dei casi, l'iniziativa di networking è stata condotta dagli innovatori che hanno usato il lavoro di rete come una risorsa per innovare, per esempio per sviluppare e/o differenziare prodotti e servizi (per esempio servizi turistici e prodotti gastronomici) coinvolgendo il know how delle comunità locali e/o ricorrendo ai fornitori locali di cibarie tipiche che essi usano come ingredienti per realizzare i loro prodotti differenti quando sono indirizzati a nicchie di mercato.

Questi casi, tuttavia non ancora generalizzati, evidenziano interessanti esempi di collaborazione innovativa coinvolgendo fornitori locali, comunità locali e il loro *know how*, mostrando così un alto potenziale per accrescere lo sviluppo rurale.

Tuttavia, l'innovazione appare come uno strumento per promuovere lo sviluppo rurale a varie dimensioni.

La disponibilità di risorse specificatamente allocate come *know how*, prodotti locali e tipici, panorama, natura e patrimoni culturali che permettono differenziazioni di prodotto e di servizio, fanno queste aree attraenti per nuova occupazione e le nuove iniziative specialmente adatte alla disponibilità di risorse umane altamente qualificate con un'attitudine imprenditoriale. In tal modo, vi è un'opportunità per accrescere lo sviluppo rurale attraverso la promozione dell'innovazione, vale a dire per attrarre persone giovani e qualificate verso aree sottopopolate e soggette a invecchiamento.

D'altra parte, gli innovatori mostrano una forte capacità ad identificare le opportunità di mercato e acquisire conoscenze e informazioni utilizzando il networking.

Probabilmente ciò è dovuto alla loro alta qualificazione e capacità di usare in maniera intensiva ICT (*Information Communication Technology*) essi usano il *networking* informale come uno strumento per ottenere conoscenze che essi possono convertire in abilità e informazione per completare il loro prodotto, processo e le necessità organizzative di innovazione.

Come risultato di questo processo, sono essi stessi rilevanti generatori di conoscenza, abilità ed esperienza. Sono, ma potrebbero essere molto di più, una risorsa per altri potenziali innovatori, sia le organizzazioni esistenti che quelle entranti nelle aree rurali.

Come possono le politiche pubbliche contribuire ad accrescere questa conoscenza e trasferire e scambiare le abilità? Possono farlo supportando le reti che portano innovazione progettando in relazione alle necessità e disponibilità degli innovatori ed essendo capaci di connettere (virtualmente, ma anche in presenza) gli innovatori fra di loro e i nuovi venuti, così come altri attori dell'innovazione.



### 4. Conclusioni

Il più importante risultato di questo lavoro che si focalizza sulle strategie del *networking* e sulle attività di organizzazioni innovative su base rurale nel Portogallo è che il lavoro in rete è uno strumento multidimensionale con un alto potenziale per promuovere lo sviluppo rurale attraverso l'innovazione.

Per rendere ciò possibile le politiche pubbliche, intese sia verso l'innovazione che nello sviluppo rurale, necessitano di essere centrate più su un'analisi di micro livello, non limitandosi al livello regionale di innovazione del sistema. I sistemi di innovazione costruiti dagli attori hanno bisogno di essere conosciuti e promossi, dato che essi dimostrano una enorme dinamica e resilienza, vale a dire nella situazione di crisi economica, ed evidenziano un enorme potenziale per costituire una innovativa risorsa per lo sviluppo rurale.

### Bibliografia

- [1] Commission of the European Communities (CEC) (2013). State of the Innovation Union 2012 - Accelerating change. Brussels: Commission of the European Communities, COM 2013, 149 final
- [2] Jensen M. B., Johnson B., Lorenz E. and B. A., *LundvallForms of knowledge and modes of innovation*. In: Research Policy, 36, 2007, pp. 680-693
- [3] Arundel A., Bordoy C., Kanerva M., *Neglected innovators: how do innovative firms that do not perform R&D innovate?* Results of an analysis of the Innobarometer 2007 survey, n° 215. INNO-Metrics Thematic Paper, European Commission, DG Enterprise, Brussels, 31 March (2008)
- [4] Kirner E., Kinkel S., Jaeger A., *Innovation paths and the innovation performance of low-technology-firms - an empirical analysis of German industry*. In: Research Policy, 38, 2009, pp. 447-458
- [5] Hervás-Oliver J.L., Albors-Garrigós J., *Baixaoli Beyond R&D activities: the determinants of firms' absorptive capacity explaining the access to scientific institutes in low medium-tech contexts*. In: Economics of Innovation and New Technology, 21, 2011, pp. 1-27
- [6] Pereira C. S., Romero F. C., *Non-technological Innovation: Current Issues and Perspectives*. In: Independent Journal of Management & Production, 4, 2013, pp. 360-376
- [7] Trigo A., *The nature of innovation in R&D and Non R&D intensive service firms: Evidence from firm level latent class analysis*. In: Industry and Innovation, 20, 2013, pp. 48-68
- [8] Boer W. H., *During, Innovation, what Innovation? A Comparison between Product, Process and Organisational Innovation*. In: International Journal of Technology Management, 22, 2001, pp. 83-109
- [9] Baranano A. M., *The non-technological side of technological innovation: State-of-the-art and guidelines for further empirical research*. In: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3, 2003, pp. 107-125
- [10] Schmidt C. T., *Rammer, Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?*, ZEW Discussion Paper, 2007
- [11] OECD, *The OECD Innovation Strategy: getting a head start on tomorrow*. OECD, Paris, 2010
- [12] Madureira L., Gamito T. M., Ferreira D., Portela J., *Inovação em Portugal Rural*. Detetar, Medir e Valorizar, Príncipeia, Lisboa, 2013
- [13] Madureira L., Gamito T. M., Ferreira D., Oliveira I., *Innovation inputs and processes: the reality out of the box in the Portuguese rural áreas*. In: T. Noronha, J. Gomes (org.): Innovation for sustainability and networks, University of Algarve Book Series, 2013
- [14] Gamito T. M., Madureira L., Portela J., Ferreira D., *Measurement of good practices of innovation in rural areas*. In: T. Noronha, J. Gomes (org.): Innovation for sustainability and networks, University of Algarve Book Series, 2013
- [15] Brunori G., Rossi A., *Ynergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routs in Tuscany*. In: Sociologia Ruralis, 40, 2000, pp. 409-423
- [16] Murdoch J., *Networks a new paradigm of rural development?* In: Journal of Rural Studies, 16, 2000, pp. 407-419
- [17] Copus A., Skuras D., *Business Networks and Innovation in Selected Lagging Areas of the European Union: A Spatial Perspective*. In: European Planning Studies, 14, 2006, pp. 79-92
- [18] Thiele G., Devaux A., Reimoso I., Pico H., Montesdeoca F., Pumisacho M., Piedra J. A., Veloso C., Flores P., Esprella R., Thomann A., Manrique K., D., *Horton Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes*. In: International Journal of Agricultural Sustainability, 9, 2011, pp. 423-433