

Angelo Di Gregorio  
Maria Cristina Morra

# **L'esercizio di foresight**

**Una risorsa di conoscenza  
per la competitività dei territori**

University of Milan-Bicocca  
Department of Business Administration Book Series  
Editor in Chief Massimo Saita



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The University of Milan-Bicocca's Department of Business Administration sponsors the publication of a book series. The series faces issues about accounting, banking, finance management and organization. It aims at publishing works which achieve original scientific findings through rigorous research methods. The works are theoretical or empirical. Empirical works use qualitative or quantitative research techniques.

The books may be submitted to [editor.collanadisea@unimib.it](mailto:editor.collanadisea@unimib.it). They have to respect the author guidelines reported at [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it). Since 2011 the series adopts double-blind peer review procedures.

### **Editorial Team**

Massimo Saita – Editor in Chief, Dean Faculty of Economics, University of Milan-Bicocca

Andrea Amaduzzi – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Aykut Berber – Associate Professor, School of Business, Istanbul University

Claudio Chiacchierini – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Angelo Di Gregorio – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Maurizio Lonati – partner PricewaterhouseCoopers

Claudio Mariani – partner KPMG

Alberto Nobolo – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Arturo Patarnello – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Olga Solovyeva – Associate Professor and Vice Dean of the Faculty of Economics, Accounting Department, Moscow State University, Russia

Seda Tolun – Assistant Professor, School of Business, Istanbul University

Enrico Uliana – Full Professor, Executive Director of Finance, University of Cape Town, South Africa

*University of Milan-Bicocca*

*Department of Business Administration Book Series*

---

- Modina S., *Economia delle ASP, aziende di servizi alla persona*, 2008
- Martinelli M., *Programmazione e controllo dei flussi finanziari nella sanità*, 2008
- Inghirami I.E., *Il sistema informativo amministrativo per la governance aziendale*, 2008
- Capocchi A., *La redditività aziendale. Le logiche di revenue management*, 2008
- Testa G., *Modelli efficaci di organizzazione e gestione per la sicurezza sul lavoro. L'applicazione del nuovo Testo Unico sulla sicurezza*, 2009
- Trezzi S., *La pianificazione aziendale. Teoria e applicazione*, 2009
- Amaduzzi A., *Dal costo al Fair Value. Il nuovo approccio IASB*, 2009
- Ciao B., *Dynamic Capabilities-centred Business Models. Case studies from turbulent environments*, 2011
- Saita M., Saracino P., Provasi R., Messaggi S., *Evoluzione dei principi contabili nel contesto internazionale*, 2012
- Di Gregorio A., Morra M.C., *L'esercizio di foresight. Una risorsa di conoscenza per la competitività dei territori*, 2015

*Department of Business Administration Book Series – Tools*

---

- Mariani C., Magnano San Lio L., *La revisione legale dei conti. Risk Based Approach*, 2012

Angelo Di Gregorio  
Maria Cristina Morra

# **L'esercizio di foresight**

**Una risorsa di conoscenza  
per la competitività dei territori**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	9
<b>1. Il territorio per lo sviluppo competitivo delle imprese e dei sistemi economici</b>	»	11
1.1. Il territorio per l'analisi economica	»	12
1.2. I sistemi locali, l'innovazione e la competitività	»	14
1.2.1. Innovare e competere secondo le specificità del territorio	»	15
1.2.2. Innovare e competere creando sinergie	»	17
1.3. Il territorio come spazio di relazione: relazioni, attori, ruoli	»	19
1.3.1. Sinergie locali ed extra locali	»	23
1.4. Verso uno schema di analisi a supporto dei policy makers e delle decisioni d'impresa	»	26
<b>2. L'approccio tradizionale all'esercizio di foresight</b>	»	29
2.1. L'esercizio di foresight nella letteratura classica	»	30
2.2. Esempi internazionali della prassi operativa	»	33
2.3. I limiti dell'approccio tradizionale	»	38
<b>3. L'esercizio di foresight per le decisioni d'impresa e le politiche industriali</b>	»	41
3.1. Il foresight e i fabbisogni informativi di imprese e istituzioni	»	41
3.2. La metodologia proposta	»	43
3.2.1. Analisi desk	»	44
3.2.2. Analisi sul campo	»	44
3.2.3. Elaborazione dei risultati	»	46
3.3. Le rappresentazioni di sintesi	»	47

<b>4. Il progetto Innautic</b>	pag.	50
4.1. Il contesto economico di riferimento	»	52
4.1.1. I top player del settore della nautica da diporto	»	61
4.2. L'esercizio di foresight per la Regione Toscana	»	67
4.3. Il rapporto di foresight interregionale	»	84
<b>5. Note metodologiche</b>	»	94
5.1. L'universo di indagine	»	94
5.2. Il cruscotto di indicatori di bilancio	»	97
<b>Conclusioni</b>	»	104
<b>Bibliografia</b>	»	107
<b>Indice delle figure</b>	»	114
<b>Indice delle tabelle</b>	»	115



## PREFAZIONE

Le difficoltà economiche che condizionano in questa fase storica non solo la Toscana e l'Italia, ma gli equilibri geoeconomici mondiali spingono sempre più ad affrontare le sfide globali attraverso un'accelerazione dei processi di valorizzazione delle specificità territoriali e di promozione delle eccellenze, sia del sistema produttivo che della ricerca.

È ormai noto che le imprese italiane si trovano a operare in un contesto socioeconomico sempre più difficile, non semplicemente affetto da una crisi ciclica alla quale segue naturalmente una ripresa, ma caratterizzato da un cambiamento strutturale delle condizioni di sostenibilità e di modi di competere. Anche i comparti di punta dell'economia italiana come quelli del Made in Italy hanno risentito negativamente dell'attuale situazione economico-finanziaria, così come il settore nautico. In particolare, gli attori del comparto nautico si sono visti improvvisamente costretti a competere in maniera sempre più agguerrita e a ripensare nuove modalità di fare business in una fase di consolidamento del settore. Questo contesto rappresenta un'occasione per imprese e istituzioni di creare le sinergie necessarie a rigenerarsi e sopravvivere.

La Pubblica Amministrazione ai vari livelli di governo può svolgere un ruolo prezioso in termini di facilitazione nei processi di governance dell'innovazione, corroborando network esistenti, esplorandone di nuovi ed intensificando le dinamiche di cooperazione tra gli stakeholder dell'innovazione.

Le tecniche e gli esercizi di foresight rappresentano in tal senso un utile strumento, di cui la Regione Toscana ha fatto più volte utilizzo, a supporto delle decisioni di programmazione territoriale e di politiche dell'innovazione. Altre esperienze di successo, in passato nell'ambito del tessile tecnico e del biomedicale, hanno facilitato opportunità di sviluppo dei comparti non soltanto su scala locale, ma anche extra regionale, con partnership di ricerca ed investimenti strategici sul territorio.

Sulla nautica non si partiva da zero, in passato ci sono stati altri esercizi di prospettiva utili per tracciare frontiere di innovazione *technology driven*. E' emerso tuttavia l'opportunità di esplorare una nuova frontiera di strumenti

di foresight a supporto delle decisioni, che facesse leva su una dimensione sovra regionale dell'innovazione, e con la necessità di ancorare la prospettiva tecnologica a specifici comportamenti strategici del territorio.

Una sorta di foresight *market pull*, non solo basato sulle eccellenze scientifiche del territorio, ma sui concreti comportamenti strategici delle imprese e sulle eventuali opportunità di business offerte dal mercato. Questo approccio è risultato di agevole condivisione su scala interregionale e ha consentito di individuare nello spazio dell'Alto-Tirreno, non soltanto un'area di prossimità transfrontaliera, quanto un bacino di competenze eterogenee e distintive che, opportunamente declinate, potessero far emergere nuove direttrici di cooperazione territoriale e di sviluppo locale.

Questa opportunità ci è stata offerta dal P.O. Marittimo Italia Francia 2007-2013 e dal progetto strategico INNAUTIC – Sottoprogetto C, nell'ambito del quale la Regione Toscana, in partnership con la CCIAA di La Spezia, la Provincia di Sassari e l'Agenzia di Sviluppo della Corsica ADEC, ha portato avanti attività di raccolta dati, elaborazione di scenari di foresight e costruzione di roadmap di supporto all'implementazione degli scenari di innovazione emersi.

Fare programmazione territoriale in contesti complessi, dinamici e competitivi impone di prendere decisioni basate su evidenze empiriche, sistemi di intelligenza economica efficienti ed una forte coesione in termini di governance dell'innovazione.

Proiettare le attività di programmazione territoriale su scala extraregionale richiede esercizi di foresight con un solido impianto metodologico, un sistema condiviso di priorità, ambiti funzionali e timing delle politiche.

Attraverso il presente volume è stato possibile raccogliere, in un riepilogo significativo, i principali contributi analitici e metodologici dello studio di foresight condotto, frutto della preziosa collaborazione tra partner di progetto ed esperti esterni. Nonostante i territori coinvolti presentassero notevoli differenze dal punto di vista della produzione cantieristica e socio-ambientale, *INNAUTIC* – SPC ha permesso di delineare un percorso congiunto verso un distretto dell'alto Mediterraneo che coinvolgesse le quattro regioni partner, Liguria, Toscana, Corsica e Sardegna, rappresentando un primo contributo significativo in vista del prossimo periodo di programmazione comunitaria 2014-2020.

Albino Caporale  
Dirigente Sviluppo Economico Regione Toscana

## INTRODUZIONE

L'abilità di definire e perseguire i propri scopi, formulare strategie e pianificare risultati dipende da eventi futuri incerti e indeterminati. Uno dei principali obiettivi di chi è alla ricerca di un vantaggio competitivo, sia esso un'impresa privata o addirittura un paese, è proprio quello di anticipare e prevedere queste incertezze prima dei diretti competitors.

Nell'attuale contesto sociale, tecnologico ed economico, le istituzioni e le singole imprese, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, sono tra loro strettamente interconnesse. Inoltre, la continua diffusione di informazioni, spesso incontrollata, causa una sensibile riduzione del *competitive lead time*: le imprese hanno la possibilità di conoscere i piani strategici e operativi dei concorrenti quasi in tempo reale. Per questo motivo, nasce da parte delle istituzioni territoriali la volontà di supportare il tessuto imprenditoriale locale con strumenti innovativi finalizzati alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

L'obiettivo del presente lavoro è descrivere le origini e gli impieghi dei tradizionali esercizi di foresight per arrivare a fornire una guida metodologica all'avanguardia e che risponda alle mutate esigenze informative delle strategie territoriali: l'esercizio di foresight. Storicamente, tale strumento è stato impiegato come lavoro di ricerca per individuare le possibili traiettorie di sviluppo di un determinato paese in un arco temporale ventennale, al fine di capire quali siano i settori entro i quali è auspicabile un investimento di tempo e risorse e per ottenere un vantaggio competitivo. Nel suo complesso consiste in una visione proiettata al futuro che valuta differenti corsi di azioni e sviluppa potenziali scenari futuri. Le previsioni sono quindi fondate sia su ciò che è accaduto in precedenza, sia su cosa ci si aspetta.

Il presente elaborato riporta le innovazioni riguardanti ambito di applicazione e metodologia di realizzazione degli studi di foresight, presentando anche una concreta applicazione al settore della nautica da diporto con riferimento ai territori di Toscana, Liguria e Sardegna. Infatti, obiettivi, metodologia e risultati descritti coincidono con quelli di un progetto di forecasting

tecnologico e governance territoriale realizzato a livello istituzionale: il progetto Innautic, concretizzato dalle Regioni Toscana, Liguria e Sardegna, con il supporto dell’Agenzia Nazionale per la Diffusione delle Tecnologie per l’Innovazione della presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il valore aggiunto dell’esercizio di foresight di Innautic si ritrova nell’integrazione dello strumento delle interviste dirette, rivolte ai principali attori del settore nautico diportistico, con l’analisi della struttura competitiva alla Porter, finalizzata da una parte alla comprensione del posizionamento delle imprese e dall’altra a fornire una base di partenza per la stesura delle rappresentazioni finali, le Road Map. Ciò nonostante, l’esercizio di foresight non vuole subentrare alle strategie territoriali di istituzioni e imprese, ma il suo processo di realizzazione diventa una sorta di “interfaccia” tra il settore pubblico, le imprese e gli altri attori del territorio, diventando sempre di più un contributo ai rispettivi quadri informativo-decisori.

In primo luogo, il lavoro analizza il *territorio*, ossia l’ambito di applicazione di un esercizio di foresight, per capire quali sono i confini e quali le caratteristiche e le esigenze informative di policy maker e attori chiave.

Nel secondo capitolo è riportato un excursus storico della letteratura classica avente a oggetto il tema del foresight tecnologico e commerciale, con un focus sulla metodologia utilizzata e i limiti intrinseci della stessa, emersi alla luce dell’attuale contesto sociale e tecnologico.

Nel terzo capitolo si propone una metodologia alternativa e innovativa per fronteggiare i limiti dell’approccio classico, con annesse linee guida seguite durante i lavori dell’esercizio di foresight del progetto Innautic. Il presente trattato descrive le fasi e le soluzioni adottate per risolvere le problematiche riscontrate durante lo svolgimento del progetto, in modo tale da fornire una visione realistica dell’applicazione di tale metodo.

In conclusione, si riportano risultati e considerazioni finali di Innautic, riassumendo i singoli rapporti delle Regioni partner e descrivendo le implicazioni a livello manageriale e di indicazioni di policy. Il presente lavoro rappresenta una guida per tutte le fasi di un esercizio di foresight, dall’ideazione della metodologia, al coordinamento degli esperti e alla valutazione delle considerazioni finali. Attraverso lo studio degli step presentati, è possibile cogliere la vera essenza di un esercizio di foresight e capire quali problematiche e difficoltà si manifestano nel corso dei lavori e quali soluzioni porre in essere a seconda del caso.

Mario Dal Co  
Direttore Generale Agenzia Nazionale per la Diffusione  
delle Tecnologie per l’Innovazione

# 1. IL TERRITORIO PER LO SVILUPPO COMPETITIVO DELLE IMPRESE E DEI SISTEMI ECONOMICI\*

Sebbene l'attuale scenario competitivo si caratterizzi per una progressiva globalizzazione e apertura dei mercati, le traiettorie di sviluppo e competitività delle imprese non possono prescindere dalle specificità del territorio nel quale sono insediate o operano.

Secondo questa prospettiva, il territorio può di fatto costituire un driver di competitività per le imprese, passando da semplice spazio geo fisico a spazio di interazione tra soggetti economici e altre tipologie di stakeholder, per lo scambio di risorse tangibili (aspetti geofisici, infrastrutture, insediamenti produttivi) e di risorse intangibili (relazioni, conoscenza, fiducia).

Ciò può valere per le imprese radicate nel proprio contesto territoriale dal quale esse traggono fattori di caratterizzazione del proprio brand o risorse in termini di capitale sociale, così come per le imprese che intendono delocalizzare e che devono considerare il territorio per poter pianificare le politiche di investimento e insediamento dei propri impianti produttivi, o ancora, per le imprese che operano su più mercati e che hanno quindi la necessità di interpretare le caratteristiche e le specificità di contesti locali tra loro differenti.

La metodologia di un esercizio di foresight che viene proposta nel presente testo a supporto delle decisioni d'impresa include, tra le dinamiche competitive da analizzare, le specificità territoriali. Oltre alle dinamiche del mercato e della domanda, delle caratteristiche del settore e dei tratti peculiari della singola impresa, il foresight individua anche i tratti che caratterizzano l'assetto competitivo del territorio di riferimento.

Il presente capitolo intende fornire un breve quadro definitorio del territorio, individuandone gli attori, le sinergie e i driver che possono facilitarne la competitività e lo sviluppo sostenibile.

\* Di Laura Gavinelli (Introduzione e Paragrafi 1.1, 1.2) e Maria Cristina Morra (Paragrafo 1.4). Il paragrafo 1.3 è frutto del contributo congiunto dei due autori del capitolo 1

## 1.1. Il territorio per l'analisi economica

Il tema del territorio è da sempre collegato con quello dello sviluppo delle imprese.

Tuttavia, la relazione tra questi due temi è in continuo mutamento conseguenza dell'evoluzione, da un lato del concetto stesso di territorio e dell'interpretazione che se ne dà, dall'altro lato delle esigenze emergenti delle imprese rispetto ai propri percorsi evolutivi.

Nel tempo, il termine territorio ha assunto un significato sempre più ampio e complesso, fino ad arrivare a comprendere concetti di politica, pianificazione e programmazione economica regionale, che rendono tale tema molto sentito in materia di economia e gestione delle imprese (Golinelli, 2012).

Trattare, seppur brevemente, alcune tra le principali definizioni che nel tempo sono state date alla parola territorio, ci può aiutare a comprendere l'interpretazione che i suoi decisori ne hanno dato, così come le possibili traiettorie di sviluppo del territorio stesso (Tabella 1).

Un primo blocco di definizioni porta ad interpretare il territorio dal punto di vista geo fisico e amministrativo.

Il territorio, nel vocabolario Devoto Oli viene definito come una porzione di terra di estensione abbastanza considerevole, circoscritta entro determinati confini e costituente un'unità giurisdizionale e amministrativa (Devoto Oli, 1979).

Nell'Enciclopedia Treccani, il lemma territorio viene descritto come una divisione della terra – convenzionalmente politico-amministrativa – in cui si svolgono o possono essere svolte attività umane.

“Un territorio è un'area definita o delimitata che include porzioni di suolo o di acque, considerata di solito un possesso di un animale, di una persona, di un'organizzazione o di un'istituzione. Un territorio è una porzione che ricade nella giurisdizione di un'autorità governativa” (Wikipedia).

Un secondo blocco di definizioni testimonia il progressivo spostamento della visione del territorio da spazio geo fisico e amministrativo a sistema di risorse materiali e immateriali che coinvolge soggetti tra loro collegati (Andranovich *et al.*, 2001).

Sul fronte degli studi economici, tale prospettiva viene recepita fin dagli anni '90 da un gruppo di studiosi formato da Vaccà, Varaldo e Becattini che introduce la variabile “territorio” nello studio del sistema industriale. Il termine territorio assume in questo modo un'accezione che non comprende solo fattori fisici e naturali ma anche, e soprattutto, fattori immateriali come il personale qualificato, le istituzioni universitarie, i centri di ricerca e le eccellenze scientifiche, al fine di promuovere la competitività delle imprese del territorio stesso (Bassani *et al.*, 2011).

Kotler *et al.* (1993) inseriscono nel costrutto territoriale valori tangibili e intangibili i quali, in quanto tra loro collegati, possono accrescere il valore complessivo dei vari elementi del territorio.

Rullani (1999) parla di territorio come di spazio relazionale. La prospettiva relazionale viene ripresa da Golinelli (2002) che definisce il territorio come sistema vitale, quale risultante dinamica di meta organizzazioni tra loro interrelate nella produzione economico sociale in un dato contesto.

Martini (2005) richiama l'attenzione sul territorio come contesto nel quale elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, cultura, relazioni sociali, capacità) hanno un ruolo propulsivo sull'attività d'impresa.

Caroli (2003 e 2006) si concentra sulle relazioni tra attori costituiti da persone fisiche e da organizzazioni che nello scambio e generazione di risorse intangibili oltre che tangibili, connotano e trasformano lo spazio fisico.

Baccarani e Golinelli (2011) definiscono il territorio come rappresentazione di un percorso storico di insediamento delle persone, l'ambito nel quale creare e diffondere benessere e progresso o l'esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano e ambiente.

Infine, il territorio nella visione di Cafferata (2011) diventa un sistema aperto, con una forte tensione tra individui creativi, dominio della conoscenza e contesto sociale di riferimento.

*Tab. 1 – Alcune definizioni di territorio in ambito economico manageriale*

<b>Autori</b>	<b>Definizione</b>
Kotler, Haider, Rein, 1993	Insieme di valori tangibili e intangibili quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico e artistico, le infrastrutture, la localizzazione e ogni altro genere di situazione tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi.
Gilly, Torre, 1998	Processo, sempre particolare, di coincidenza/articolazione fra le prossimità geografiche, organizzative e istituzionali.
Rullani, 1999	Spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile.
Napolitano, 2000	Costellazione di relazioni tra soggetti, individui e organizzazioni, coinvolti a differente titolo nelle dinamiche territoriali.
Golinelli, 2002	Sistema vitale, ossia sistema che persegue la finalità della sopravvivenza attraverso la produzione di valore economico-sociale per sovra sistemi esercitanti attese e pressioni in termini di insediamento e localizzazione spaziale.
Caroli, 2003	Area geografica, dotata di un insieme di elementi tangibili e intangibili che si caratterizza attraverso le relazioni esistenti tra tali elementi.

*(segue)*

(continua)

---

Martini, 2005	Risorsa non solo in quanto “contesto” (geografico e fisico) all’interno del quale si esplica la gestione aziendale, ma come insieme di elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, cultural, relazioni sociali, capacità) che hanno un ruolo propulsivo sull’attività d’impresa, attraverso le risorse di capitale umano e di capitale sociale in esso disponibili.
Caroli, 2006	Insieme di attori costituiti da persone fisiche e da organizzazioni più o meno complesse, dotate di risorse e finalizzate allo svolgimento di determinate attività che, almeno in parte, sono realizzate e hanno riflesso sul territorio dove hanno sede.
Medway, Benninson, Warnaby, 2008	La specifica della vocazione di un territorio e dei suoi prodotti si basa sulla aggregazione o ricombinazione delle sue risorse, ma anche dalla interconnessione tra i suoi attori e loro ruoli.
Baccarani, Golinelli, 2011	Rappresentazione di un percorso storico di insediamento delle persone, l’ambito nel quale creare e diffondere benessere e progresso o l’esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano e ambiente.
Cafferata, 2011	Sistema aperto, con una forte tensione tra individui creativi, dominio della conoscenza e contesto sociale di riferimento.
Hanna, Rowley, 2013	È un’organizzazione composta da attività, associazioni e comunità epistemiche, collegate tra loro da obiettivi comuni e collaborazioni reciproche.

---

Fonte: elaborazione propria

## 1.2. I Sistemi locali, l’innovazione e la competitività

Nell’economia moderna, la sostenibilità nel lungo periodo di un’azienda, di una rete di imprese o di un territorio, dipendono sempre più dall’abilità nel realizzare innovazione. La capacità di creare innovazione risulta più importante dell’efficienza di costo, in quanto permette di rinnovare la posizione di vantaggio competitivo che alcuni degli attori del contesto economico riescono a raggiungere, obiettivo reso difficile dalla globalizzazione del mercato (Malmberg, Power, 2003).

Nel percepito comune, si usa considerare l’innovazione come un’idea geniale, come un cambiamento necessariamente radicale che stravolge prodotti e processi produttivi. In realtà, questa è più spesso il risultato di un processo di miglioramento continuo, sovente reso possibile da più interazioni tra i diversi attori che fanno parte di un network di attività economiche simili e correlate (Kavaratzis, Ashworth, 2006; Robson, Robson, 1996; Wheeler, 1995).

In questo ordine di idee, il territorio inteso come sistema economico di una collettività di interessi e norme comuni, riesce a realizzare innovazione attraverso la creazione di sinergie e interdipendenze tra gli attori locali (Sanguigni, De Crescenzo, 2011). Da ciò è possibile pensare ad una “intelligenza



territoriale” che contribuisca ad armonizzare tutti i diversi input dei soggetti per la produzione di benessere collettivo e il progresso di un’area (Golinelli, Baccarani, 2011).

Il circolo virtuoso di diffusione delle informazioni e del know-how professionale riguardante processi produttivi e di innovazione, permette la crescita dei sistemi locali in maniera incrementale e coerente con le caratteristiche distintive dell’ambiente di riferimento. Ciò permette un’innovazione continua che assume, così, un ruolo fondamentale nella creazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo dei territori (Sanguigni, De Crescenzo, 2011).

Per innovare nel e per il territorio, occorre considerare da un lato la specificità del contesto locale (vocazione e struttura), dall’altro lato le possibili sinergie che si possono instaurare tra i suoi attori.

### *1.2.1. Innovare e competere secondo le specificità del territorio*

La competizione territoriale si gioca oggi sempre più frequentemente su due piani diversi, ma tra loro complementari: quello globale e quello locale. Questo fenomeno prende in considerazione il tema della specificità del contesto locale che va riletto e ricontestualizzato in una logica di apertura verso l’esterno.

A livello locale, il territorio si caratterizza per le risorse che detiene e per la struttura che presenta. La specificità di un territorio ha a che fare anche con la sua struttura, all’interno della quale possiamo individuare l’offerta o prodotto del territorio, la natura del territorio, la vocazione e identità locali. Secondo questo approccio, la struttura di un territorio scaturisce da un’idea progettuale che comprende tutti questi aspetti.

Nell’offerta o prodotto territorio rientrano tutte le componenti che sostanziano lo spazio fisico governato, comprendendo sia risorse tangibili che intangibili. L’insieme di tali fattori compone l’offerta di insediamento, il mix di servizi e prodotti di una data area.

Circa le risorse, esse possono essere classificate in componenti di dotazione – in quanto costituiscono il patrimonio di base del sistema territoriale – e componenti sistemiche che derivano dall’interazione fra le parti e gli attori che le producono o recuperano (Golinelli, 2002).

In riferimento alle componenti sistemiche, il territorio può anche essere inteso come un’organizzazione sociale – ossia un costruito umano – che si caratterizza per effetto delle connessioni fra individui e loro aggregazioni e per l’azione di un organo di governo che persegue lo sviluppo e la sopravvivenza di uno spazio geo fisico definito.

La connessione fra i soggetti localizzati può determinare anche la territorialità, ossia il senso di appartenenza della comunità al proprio spazio. In questo modo il territorio riesce a qualificarsi per la vita sociale, civile ed economica degli individui e delle loro forme di aggregazione, in esso insediati (Golinelli, 2002).

In questa accezione, il territorio diventa molto più di uno spazio geografico (dimensione fisica) di un'offerta integrata o di uno scenario. Esso è una meta organizzazione risultante dalla composizione delle attività di varie organizzazioni presenti sul suo spazio (dimensione sociale). Si ha così un territorio definito anche organizzazione sociale (Warnaby, 2009).

La natura territoriale rappresenta la ragione principale che sta alla base dell'azione di governo delle istituzioni locali e sovra locali e condiziona le scelte strategiche e di indirizzo che nel tempo orienteranno l'evolversi e la specificità del territorio.

Infine, vi sono la vocazione e l'identità del territorio. L'identità è l'insieme di specificità di un sistema territoriale, ricercate al fine di conseguire competitività nel confronto con gli altri territori e quindi la capacità di generare valore per i sovrastemi e sottosistemi di riferimento. La vocazione è l'inclinazione naturale sociale, culturale ed economica di un territorio in ragione delle proprie componenti (Golinelli, 2002). Vocazione e identità qualificano i risultati finali delle strategie messe in atto, in termini di distintività, tipicità, riconoscibilità interna e percezione esterna da parte di altri territori. Tali fattori sono i presupposti per la differenziazione di un territorio e della sua potenziale competitività, ma anche dei fattori che incidono sulle traiettorie evolutive di quel contesto territoriale e delle sue imprese (Buhalis, 2000).

Gli elementi intangibili, rappresentati da opportunità di apprendimento o di innovazione offerte agli utenti, sono originati dalla combinazione di una molteplicità di fattori specifici del territorio e favoriscono la valorizzazione delle risorse tangibili del territorio. Infatti, ogni singola azione deve essere concepita in maniera coerente con la vocazione del territorio, in modo tale da valorizzare le condizioni attuali locali e facendo leva sui punti di forza già in possesso, come ad esempio infrastrutture o meccanismi di scambio in essere con l'esterno.

Alla luce di quanto visto, possiamo affermare che la valorizzazione della specificità del territorio può favorire l'innovazione e la competitività delle imprese.

Se è vero che la dimensione globale consente agli attori di un territorio, come ad esempio le imprese, di competere con concorrenti appartenenti a

contesti territoriali diversi, differenziando e posizionando in modo competitivo i propri prodotti e marchi, occorre considerare che parallelamente la dimensione locale stimola gli attori a valorizzare il proprio contesto territoriale – città, paese, regione o nazione che sia. Tale contesto viene inteso come un elemento caratterizzante e specializzante l’offerta delle imprese. Di fatto, le imprese contraddistinguendo il proprio territorio, contraddistinguono se stesse e ciò che producono (Anholt, 2007).

Così, un numero crescente di imprese intraprende il proprio percorso di crescita secondo un approccio “glocale”, coniugando il radicamento al proprio territorio e le specificità locali con l’apertura e il confronto continui con l’esterno attraverso una rete di relazioni sia interne che esterne al proprio territorio di riferimento.

### *1.2.2. Innovare e competere creando sinergie*

Un territorio può essere considerato anche come sistema di relazioni. Questa seconda prospettiva ci permette di affrontare il tema delle sinergie che si possono innescare nel territorio e dal territorio, anche in funzione di tre facilitatori: la prossimità fisica, la prossimità cognitiva e il coordinamento tra i soggetti coinvolti nella relazione.

Un primo facilitatore di sinergie è la prossimità fisica tra i soggetti del territorio.

All’interno di un territorio si trovano numerose occasioni di interazione, favorite dalla vicinanza fisica e dalla quale scaturiscono nel tempo un linguaggio comune, condiviso e un legame di interdipendenza se non di fiducia tra gli attori. Questa peculiarità permette di ritrovare all’interno di ogni territorio risorse che supportano l’innovazione e l’apprendimento e, di conseguenza, permettono di conseguire vantaggi competitivi (Anholt, 2006).

Le argomentazioni a sostegno di tale tesi si ritrovano in numerosi contributi dedicati ai cluster e ai distretti industriali, definiti come “agglomerato spaziale di attività economiche simili e correlate” e “riferimento di determinate e specifiche iniziative politiche” (Malmberg, Power, 2003).

La vicinanza fisica favorisce la cooperazione strategica tra le diverse imprese dello stesso territorio attraverso l’adozione di comuni e condivisi modus operandi e di aspettative strategiche relative a comportamenti reciproci. Tutti questi fattori contribuiscono a ridurre le incertezze riguardanti le scelte strategiche, operative e, infine, le relazioni competitive o collaborative (Varaldo, Ferrucci, 1996).

I vantaggi derivanti dalle collaborazioni tra imprese appartenenti ad un medesimo territorio sono quindi vari.

Innanzitutto, si può facilmente capire che, attraverso un network di relazioni forti tra i diversi attori del territorio, siano essi imprenditori o istituzioni locali, si possono adottare tecniche e linguaggi comuni e condivisi che permettono il mantenimento di relazioni commerciali, caratterizzati da bassi costi di transazione (Haywood, 1990).

In secondo luogo, nei distretti specializzati si ottiene una serie di vantaggi, come ad esempio la specializzazione attraverso la divisione del lavoro, la possibilità di rispondere ad una domanda di mercato più ampia e, infine, il coordinamento delle competenze radicate nella storia del luogo e nell'utilizzo di tecniche specifiche. In generale, i vantaggi che le imprese possono raggiungere attraverso la partecipazione al network riguardano economie di scopo, l'aggiunta di servizi accessori alla propria offerta produttiva e il conseguente adattamento alle esigenze dei consumatori ed estensione a nuovi segmenti appartenenti alla propria area d'azione. Inoltre, i protagonisti territoriali hanno la possibilità di ampliare le proprie conoscenze e competenze estendendo il loro network di relazioni che, attraverso un circolo virtuoso, permette la creazione di ulteriori conoscenze grazie ad un processo di *learning by interacting* (Boari, Lipparini, 1999).

Un secondo facilitatore di sinergie è la prossimità cognitiva.

Al fine di rendere la collaborazione tra imprese e istituzioni sostenibile è necessario che ci sia un certo grado di convergenza tra gli obiettivi, ma soprattutto la condivisione di valori e una forte predisposizione a collaborare. Si verifica così una prossimità di tipo cognitivo che travalica i confini geografico amministrativi di un singolo territorio e che mette in connessione soggetti che appartengono a contesti territoriali, a volte geograficamente e culturalmente distanti e per questo differenti (Markard *et al.*, 2009).

I punti di forza di un territorio sono da ricercare all'interno delle relazioni – spesso informali – che si sviluppano tra i diversi soggetti, favorendone il coordinamento e la cooperazione a supporto dell'innovazione (Varaldo, Ferrucci, 1996). Questo vantaggio è reso possibile, come visto, dalla prossimità degli attori del network, non solo geografica, ma soprattutto cognitiva, ossia relativa ai processi di apprendimento e innovazione che rendono distintive le varie componenti locali.

Un terzo facilitatore da considerare nelle dinamiche di costituzione delle sinergie è quello del coordinamento tra i soggetti coinvolti nelle relazioni collaborative. Individuare e utilizzare meccanismi di coordinamento permette di chiarire i ruoli all'interno del network di relazioni e l'apporto di chi

vi collabora al piano di sviluppo del territorio stesso, così come nelle strategie competitive delle singole imprese.

Più precisamente, anche e soprattutto in funzione delle distanze geografiche, maggiore è il coinvolgimento degli interessati e maggiore sarà l'esigenza di coordinamento delle loro attività e dei motivi che spingono gli attori a stringere delle collaborazioni.

Il coordinamento concorre a connotare il territorio. I contesti locali si differenziano infatti anche in funzione dei modelli organizzativi adottati, delle regole di cui essi si servono per programmare la divisione del lavoro, e delle strategie comuni adottate. Il tipo di regole, gli standard stabiliti, la qualità delle procedure di produzione, i linguaggi tecnici e la popolarità a livello locale sono influenzati dalla storia delle imprese stesse e dalle Istituzioni e la relativa politica di interventi (Mele, 2011).

Dalle considerazioni suindicate si evince l'importanza del ruolo degli attori del territorio (policy maker, imprese, università, associazioni) che svolgono la funzione di catalizzatori di imprenditorialità, attraverso interazioni collettive dentro e fuori il territorio. Da queste prime analisi si percepisce l'esigenza di un coordinamento efficace ed efficiente che possa essere svolto da un governo del territorio fondato sull'intenzionalità collettiva, così come dal tessuto imprenditoriale per lo sviluppo locale (Schillaci, Gatti, 2011).

In particolare, per promuovere lo sviluppo di un territorio sulla base di intenzionalità collettive, le istituzioni devono implementare attività che coinvolgano le parti interessate con background differenti (provenienti dal mondo accademico e dall'industria). In questo modo, si integrano interazioni e relazioni di una varietà di prospettive diverse all'interno del processo decisionale<sup>1</sup> (Leydesdorff, Etzkowitz, 1996).

Vediamo di seguito il ruolo dei diversi attori e le relazioni che li collegano, al fine di favorire lo sviluppo internazionale del tessuto locale, sociale e produttivo (Caroli, 2006).

### **1.3. Il territorio come spazio di relazione: relazioni, attori, ruoli**

Per far sì che il territorio si sviluppi in condizioni di efficienza, efficacia, innovatività e qualità localizzativa, si rende necessario delineare oltre alle componenti materiali e immateriali, anche le connessioni che si stabiliscono tra gli attori coinvolti o che sono coinvolgibili in sinergie e collaborazioni.

<sup>1</sup> Il modello descritto è teorizzato da Leydesdorff, Etzkowitz nel 1996 e prende il nome di "Tripla Elica".