

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA**

Tesi di laurea Magistrale

SMART SPECIALISATION STRATEGY

Relatore:
Prof. CAINELLI GIULIO

Laureando:
DOMI EROKLANDA

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Impossible...

Indice

Indice	1
Indice Figure.....	2
Indice Tabelle	3
INTRODUZIONE	5
I. SMART SPECIALISATION STRATEGY	10
1.1. Smart Specialisation Strategy.....	10
1.2. Gli obiettivi strategici della S3	12
1.3. Gli elementi distintivi della S3	16
1.4. S3 come strategia inclusiva, sostenibile ed intelligente	20
II. RELATED AND UNRELATED DIVERSIFICATION	24
2.1. La diversificazione	24
2.2. Scelta del percorso di diversificazione di un'impresa	29
2.2.1. Diversificazione correlata versus diversificazione non correlata.....	29
2.3. Come capire se diversificare	32
2.4. Related variety e cross fertilisation	35
III. L'ADOZIONE DELLA S3 A LIVELLO REGIONALE: IL CASO VENETO	38
3.1. Il contesto nazionale	38
3.2. Aspetti generali della Regione Veneto.....	42
3.2.1. Agro-alimentare.....	45
3.2.2. Sistema della moda.....	46
3.2.3. Meccanica.....	47
3.2.4. Living	49
3.3. Le metodologie usate per l'adozione della S3.....	51
3.4. La governance	54
3.4.1. Lo Steering Group	55
3.4.2. Il Management Team	56
3.4.3. La partecipazione del territorio	56
3.4.4. Il processo di governance	57
3.5. Il percorso di scoperta imprenditoriale.....	58
3.6. Le politiche regionali.....	62
IV. CASE STUDIES	65
4.1. Il progetto INNOVAREA	65
4.2. L'Agenda Digitale del Veneto 2020	69

V. CONCLUSIONI.....	78
BIBLIOGRAFIA	81

Indice Figure

Figura 1: vantaggio competitivo.....	14
Figura 2: i principi fondamentali della Smart Specialisation	20
Figura 3: classificazione delle regioni in base alla crescita inclusiva, sostenibile ed intelligente	23
Figura 4: matrice di Ansoff.....	26
Figura 5: la scelta di crescere tramite la diversificazione.....	33
Figura 6: knowledge atlas Veneto region	43
Figura 7: regioni e macro-aree.....	45
Figura 8: il processo di governance	57
Figura 9: scoperta imprenditoriale RIS3 Veneto	59
Figura 10: rappresentazione SWOT del sistema Veneto	59
Figura 11: il modello di innovazione Innovarea.....	66
Figura 12: individuazione imprese resistenti alla crisi	67
Figura 13: individuazione delle imprese migliori	68
Figura 14: Investimenti Regione Veneto	71
Figura 15: Framework operativo	76

Indice Tabelle

Tabella 1: i 5 obiettivi dell'UE per il 2020.....	22
Tabella 2: benefici costi della diversificazione	28
Tabella 3: le aree ad alta specializzazione manifatturiera del settore agroalimentare	46
Tabella 4: le aree ad alta specializzazione manifatturiera del sistema moda	47
Tabella 5: le aree di specializzazione manifatturiera del settore della meccanica	49
Tabella 6: le aree di specializzazione manifatturiera del settore living.....	50

INTRODUZIONE

In un'economia di mercato, la rapidità del cambiamento tecnologico costringe al continuo adattamento così come innovazione e crisi economiche rimescolano allo stesso modo la competitività delle imprese e delle regioni. All'interno di questo ambiente, la capacità di sviluppare nuove idee, di ricombinare knowledge assets esistenti e di creare nuove traiettorie tecnologiche, viene vista come un elemento indispensabile che offre una temporanea tregua a questa pressione. Di fronte ad una varietà di possibilità tecnologiche e un futuro incerto, tuttavia, pochi sono gli agenti economici in grado di identificare la migliore via da seguire. È stato in questo contesto che l'Unione Europea ha forgiato l'ambiziosa strategia di crescita, Europa 2020. Al centro di questa strategia di sviluppo c'è la specializzazione intelligente, una visione di possibilità di crescita regionale costruita attorno a delle capacità esistenti place-based (Barca, 2009, Foray et al., 2009; 2011; McCann and Ortega-Argilés, 2015). L'obiettivo della smart specialisation non è tanto quello di rendere la struttura economica delle regioni più specializzata (cioè meno diversificata), piuttosto che quello di sfruttare punti di forza esistenti, identificare opportunità nascoste e generare nuove piattaforme su cui le regioni possono creare un vantaggio competitivo in attività ad alto valore aggiunto.

La Smart Specialisation Strategy rappresenta una programmazione industriale innovativa per economie regionali e mira ad illustrare come politiche pubbliche, condizioni strutturali e, in special modo, politiche di investimento in Ricerca, Sviluppo e Innovazione possono influenzare la specializzazione economica, scientifica e tecnologica di una regione e, di conseguenza, la sua produttività, competitività e crescita economica. Le *“Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)”*, dal canto loro, rappresentano uno degli aspetti più interessanti ed innovativi della programmazione della Politica di Coesione 2014-2020 dell'Unione Europea da adottare a livello locale.

Premesso ciò, il presente elaborato ha l'obiettivo di dare una spiegazione su quale è stata la genesi del concetto di Smart Specialisation Strategy e quali sono gli attori e le motivazioni economiche e politiche che hanno consentito al concetto di diventare un principio cardine delle Strategie di Ricerca ed Innovazione e, in particolare, della Politica di Coesione 2014-2020. Per cogliere ancora meglio le specificità del concetto, ho integrato anche una dimensione empirica. Più precisamente, viste le caratteristiche e gli step proposti dalla Commissione europea (CE) per l'elaborazione di RIS3 e vista l'importanza e l'attenzione posta per la gestione e l'organizzazione della fase di governance, nasce spontanea la domanda: quale metodologia e quale struttura di governance una regione come quella della Regione Veneto si è data?

Il principio cardine dell'elaborazione di una RIS3 è l'Entrepreneurial Discovery Process (EDP), poiché permette un coinvolgimento partecipato dei vari attori di un determinato contesto territoriale al fine di individuare quei domini meritevoli di specializzazione.

Come sarà analizzato nel primo capitolo, prima di giungere a una sua definitiva definizione e ad una sua utilizzazione in ambito europeo, in particolare, come condizione ex ante per accedere ai Fondi strutturali dell'Unione europea (UE), il concetto di Smart Specialisation ha subito un lungo processo che l'ha visto al centro di teorizzazioni, ricerche, studi economici e analisi comparative. Il primo capitolo è, dunque, dedicato alla ricerca delle origini e delle motivazioni che hanno consentito la formazione del concetto di Smart Specialisation; si è partiti, infatti, con un'analisi delle debolezze strutturali in Ricerca, Sviluppo e Innovazione a livello europeo per cui si è immaginato che la Smart Specialisation potesse rappresentare una soluzione. In seguito, la ricerca ha cercato di fornire una visione dettagliata dell'idea di Smart Specialisation riportando i contributi e le teorizzazioni dei molti autori che hanno partecipato allo sviluppo di un concetto ampio e complesso. I principali contributi teorici allo stesso possono essere considerati, principalmente, le pubblicazioni dell'Expert Group "Knowledge for Growth" e il Rapporto di Fabrizio Barca "Un'agenda per la riforma della politica di coesione - Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione europea". Sempre nel primo capitolo è stata analizzata la genesi in ambito UE dell'idea che la ricerca e l'innovazione potessero essere i principali driver dell'economia e della crescita degli Stati membri. Più precisamente l'analisi è partita dalla Strategia di Lisbona, elaborata dal Consiglio Europeo di Lisbona nel marzo del 2000, in quanto questo documento

può essere interpretato come il punto di inizio di una presa di coscienza da parte dei leader europei della necessità di elaborare strategie a lungo termine che si concentrassero sulla Ricerca, lo Sviluppo e l’Innovazione. È poi con la Strategia Europa 2020 e, in particolare, con l’Iniziativa Faro “l’Unione dell’Innovazione” che la Ricerca e lo Sviluppo vengono considerati in modo unanime elementi cardine del rilancio economico e competitivo dell’Unione Europea.

Sempre nel primo capitolo viene fornita una panoramica del percorso che ha portato l’idea di Smart Specialisation ad essere applicata alle politiche europee e, con la attuale fase dei Fondi strutturali 2014-2020, tramite le “Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation” (RIS3). È, infatti, con la Comunicazione del 2010 - 553 “Il contributo della politica regionale alla crescita intelligente nell’ambito di Europa 2020”, che la Commissione europea ha posto le basi di un’applicazione del concetto di Specializzazione Intelligente in ambito regionale europeo al fine di contribuire al raggiungimento dell’obiettivo di “crescita intelligente”, specificato nella Strategia Europa 2020. È poi il Regolamento N. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 che ha richiesto ai governi delle regioni di intraprendere la strada della Specializzazione Intelligente ed ha reso la definizione di “Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation” una condizionalità ex ante per accedere ai Fondi FESR 2014-2020.

L’obiettivo di questo elaborato è quello di evidenziare le prime interpretazioni teoriche e l’evoluzione a livello concettuale della Smart Specialisation, ma è anche quello di comprendere le motivazioni economiche e le inclinazioni politiche che non solo hanno favorito la presa di coscienza che una maggiore attenzione europea in R&S fosse necessaria ma che hanno anche consentito di immaginare che la Smart Specialisation potesse trainare l’economia europea fuori da un contesto di crisi economica e potesse essere in grado di rilanciare le economie regionali degli Stati membri e migliorare la competitività dei sistemi produttivi europei consentendo all’UE di tornare a crescere e di trovare la sua dimensione a livello globale come bacino di “conoscenza” mondiale.

Il fatto che la Commissione europea favorisca un processo specifico per l’elaborazione di RIS3 consente alle regioni di creare programmi RIS3 più o meno comparabili tra di loro. In questo modo si può valutare il loro livello qualitativo e porre le basi per una cooperazione interregionale a livello europeo. Una parte fondamentale nell’elaborazione di RIS3 è ricoperta dalla necessità di coinvolgere

numerosi e variegati attori del contesto regionale e incentivare tra di loro una collaborazione ad alto livello che riesca a trasmettere una energia positiva alla fase operativa della RIS3. Senz'altro, non tutte le regioni e gli Stati membri europei si sono approcciati nello stesso modo alla RIS3. Alcuni l'hanno intesa unicamente come strumento per accedere al FESR per il nuovo periodo di programmazione 2014-2020; altri invece l'hanno concepita come una strategia per la ricerca e l'innovazione, in cui gli istituti di ricerca e parte del settore privato ad alto livello di conoscenza, sono leader. Molteplici regioni, comunque, si sono approcciate alla RIS3 come una strategia di sviluppo integrale per l'intera regione. Queste differenze negli approcci possono essere rintracciate sia attraverso un'attenta analisi del modo in cui la RIS3 è stata elaborata, sia attraverso uno studio minuzioso della fase di governance. Grazie, quindi, ad un'analisi della governance di RIS3 e ad una valutazione di come essa è stata elaborata e di quanti attori, stakeholder e istituti di ricerca sono stati coinvolti si può comprendere a fondo l'importanza della RIS3 per un determinato contesto regionale.

Non a caso, nel terzo capitolo il presente studio si concentrerà sulla governance a livello regionale, in quanto fase imprescindibile per l'elaborazione di RIS3, focalizzando la sua applicazione ad un contesto territoriale e spiegando le sue implicazioni e influenze sui contesti regionali in esame. Durante l'elaborazione di una Strategia di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente, molte regioni hanno incontrato la stessa problematica e sfida: come organizzare e integrare una governance multilivello (che incorpora imprese private, governi pubblici, istituti di ricerca e altri stakeholder sociali) con l'obiettivo di realizzare un piano strategico e le necessarie operazioni per attuarlo. La RIS3 intende incoraggiare la cosiddetta "quadruple helix" nelle regioni e negli Stati membri, composta dagli attori sopramenzionati al fine di elaborare una strategia di innovazione per lo sviluppo socioeconomico di un determinato contesto territoriale. L'utilizzo dell'"elica quadrupla" attualmente implica un'inversione nella programmazione e nella gestione, spostando l'attenzione dagli interessi alle necessità economiche e sociali. Proprio a ragione di quest'ultimo aspetto, si è cercato di proporre un'analisi comparata della governance nelle RIS3 della Regione Veneto. L'obiettivo di questo terzo capitolo è, dunque, quello di analizzare ed evidenziare le metodologie procedurali attuate dalla regione in questione e cercare di valutare il livello di inclusività e coinvolgimento a cui la regione ha dato vita durante la definizione della

RIS3 e, in particolare, durante la delicata fase di individuazione delle priorità di specializzazione. Più precisamente si espone una riflessione sui processi di governance che sono alla base delle RIS3 della Regione Veneto.

Un aspetto da non tralascia per comprendere a fondo le smart specialisation strategies è sicuramente il concetto della diversificazione, trattato nel secondo capitolo, in quanto elemento molto attraente ma difficile da realizzare. Si mostra come le regioni possono superare questo dilemma di diversificazione sviluppando nuove tecnologie complesse che si basano su capacità correlate locali. Si spiegano i potenziali rischi e benefici per le regioni adottando questi tipi di strategie.

Nel quarto capitolo infine vengono illustrati due casi pratici su come le RIS3 sono state sfruttate nella Regione Veneto. Sulla base di quanto emerso dall'analisi di contesto regionale e potenziale per l'innovazione e dall'elaborazione di una vision sul futuro della Regione condivisa dal territorio (maturata grazie ad una struttura di governance efficace ed inclusiva), si evince che il sistema regionale dovrebbe evolvere da una struttura produttiva tradizionale a un sistema orientato fortemente all'innovazione, attraverso l'integrazione tra sub sistema scientifico, sub sistema produttivo e lo sviluppo di reti collaborative tra imprese.

I. SMART SPECIALISATION STRATEGY

1.1. Smart Specialisation Strategy

Inizialmente si pensava che gli Stati potessero investire in diversi ambiti senza doversi focalizzare necessariamente in uno specifico, seguendo così una politica di tipo orizzontale, scelta che però portava ad un impatto quasi nullo in termini di innovazione. Negli ultimi decenni però vi è stata una presa di coscienza riguardo al fatto che i territori regionali necessitassero di sviluppare strategie di innovazione al fine di costruire vantaggi competitivi che si basassero su particolari risorse, competenze, capacità e trend esistenti della regione (Porter, 2010). Tale scelta è stata adottata anche dalla Comunità Europea che lo ha intitolata *smart specialisation strategy*¹, focalizzata proprio sulla creazione del vantaggio competitivo consistente in programmi ed attività produttive specifiche della regione (David, Foray & Hall, 2011), in quanto ciò permette agli Stati di attuare politiche di sostegno allo sviluppo economico e alla crescita delle regioni, ottimizzando così gli interventi attuati. La *smart specialisation* assume una connotazione strategica in quanto prevede una serie di azioni, come ad esempio l'elaborazione di un'analisi territoriale e l'identificazione di alcune priorità sulle quali lo Stato o la regione decide di puntare per distinguersi da altri Stati o da altre regioni. Si tratta quindi di un concetto teorico basato sul processo di scoperta imprenditoriale con lo scopo di individuare quali sono gli ambiti in cui una regione può eccellere e, di conseguenza, poter potenziare il livello di competitività e di innovazione in modo da farne un requisito *ex ante* per accedere ai fondi strutturali per il periodo 2014-2020. Gli obiettivi di questa strategia sono:

¹ “... [s]uch a success story in such a short period of time is a perfect example of ‘policy running ahead of theory’: while smart specialisation seems to be already a policy hit and policy makers show some frenetic engagements towards smart specialisation, the concept is not tight in particular as an academic concept” (Foray et al., 2011, p. 1).

- La crescita intelligente, attraverso lo sviluppo delle conoscenze e dell'innovazione;
- sostenibile, basata su un'economia più verde, più efficiente nella gestione delle risorse e più competitiva;
- inclusiva, volta a promuovere l'occupazione e la coesione sociale e territoriale.

Le *smart specialisation strategies* (d'ora in poi S3) sono concepite a livello regionale ma valutate e messe a sistema a livello nazionale con l'obiettivo di:

- evitare la frammentazione degli interventi e mettere a sistema le politiche di ricerca ed innovazione;
- sviluppare strategie di innovazione regionali che valorizzino gli ambiti produttivi di eccellenza tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale.

Con questa strategia, le autorità nazionali e regionali mettono a punto strategie di ricerca ed innovazione per la “specializzazione intelligente” in modo da consentire un utilizzo più efficiente dei fondi strutturali ed un incremento delle sinergie tra le politiche comunitarie, nazionali e regionali, nonché tra investimenti pubblici e privati.

Per accedere al fondo strutturale della S3, ciascuna regione è chiamata a:

- redigere un documento che delinea la propria S3, a partire dalle risorse e dalle capacità di cui essa dispone;
- identificare i vantaggi competitivi e le specializzazioni tecnologiche più coerenti con il suo potenziale di innovazione;
- specificare gli investimenti pubblici e privati necessari a supporto della strategia.

Tutto questo mira a:

- rafforzare il bagaglio di conoscenze delle Regioni su specifici ambiti settoriali e tecnologici prioritari;
- incentivare il coordinamento a livello nazionale del dibattito sulla programmazione, attuazione e valutazione delle politiche;
- migliorare la qualità della governance degli interventi e l'efficacia delle attività di valutazione e monitoraggio dei risultati.

Secondo Foray, la *smart specialisation* come processo (*smart specialisation process*) non deve essere confusa con la *smart specialisation* come strategia (*smart specialisation strategy*), in quanto con la prima si intendono i processi che nascono spontaneamente grazie alla scoperta e alle capacità di coordinamento degli agenti, dovuti dai processi di aggiustamento del mercato; indica, quindi, un processo di tipo orizzontale che segue una logica neutrale, essendo delle politiche create da istituzioni statali, europee od internazionali. Un tale processo per Foray risulta “the genie out of the bottle”, quindi inefficiente per le politiche settoriali. La seconda si attiene alle basi della prima teoria, aggiungendo una nuova logica, ovvero quella di una politica adottata con lo scopo di far prevalere il principio di priorità in una logica non-neutrale di tipo verticale, creata per identificare aree ad alto contenuto innovativo; indica, in sostanza, una dinamica di diversificazione virtuosa in quanto tiene conto della concentrazione locale di quelle risorse e di quelle attività in grado di essere terreno fertile per far eccellere i processi produttivi (indipendentemente se si tratta di nuovi processi o preesistenti).

La differenza tra la logica neutrale e quella non neutrale è che con la prima si pensava di avere maggior vantaggio competitivo impiegando le risorse in tante attività, ma ciò risultava inefficiente soprattutto per le PMI, mentre la seconda logica sostiene che le risorse debbano essere concentrate in poche aree “originali” e particolari dell’impresa in modo che questa si differenzi e diventi “smart”.

1.2. Gli obiettivi strategici della S3

La S3 è un processo di trasformazione economica che deve saper individuare domini tecnologici od ambiti applicativi sui quali incentrare le policy, valorizzare le eccellenze e far emergere il potenziale di sviluppo di una regione, facendo leva sugli asset territoriali più significativi. Perciò, la S3 individua come obiettivi strategici il posizionamento competitivo di una regione sui mercati esteri e la riorganizzazione delle sue filiere interne. Il primo ha come finalità la facilitazione di quelle dinamiche organizzative ed industriali capaci di generare flussi economici positivi sui mercati esteri, mentre il secondo quello di facilitare le dinamiche di innovazione organizzativa di riposizionamento delle filiere interne, in modo che queste siano

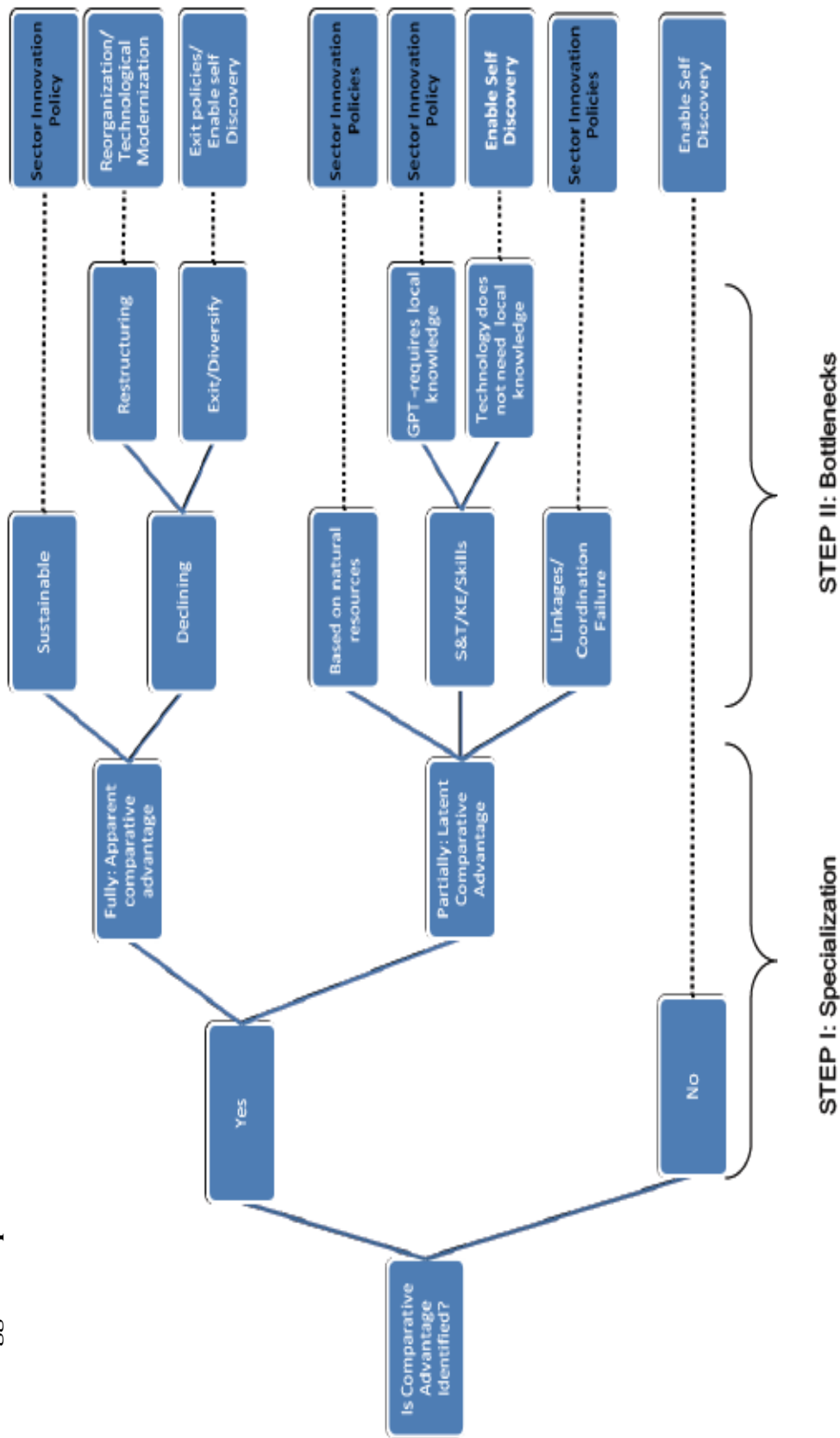
funzionali al posizionamento dei prodotti regionali sui mercati esteri e di consolidare la domanda interna di beni e servizi diretti ai mercati domestici.

La S3 è sostanzialmente un processo di scoperta affidato a degli agenti economici che di seguito esamineremo, coinvolti nella produzione e nel trasferimento di conoscenza e dei fattori che la incorporano, sia in forma tacita che codificata; tale processo di scoperta assume due caratteristiche diverse:

- identificazione delle regioni *leader* (o *core*), dove gli investimenti sono orientati all'introduzione di General Purpose Technologies (GPT);
- identificazione delle regioni *follower* (o *adapter*), dove gli investimenti sono orientati verso la “co-invenzione di applicazioni”, ovvero di applicazioni settoriali di GPT in uno o più ambiti destinatari delle strategie S3.

La S3 presuppone la generazione di *knowledge spillovers* su base regionale ed attribuisce ad un insieme definito di agenti economici (attori, ricercatori, imprenditori, fornitori, utilizzatori, ecc.) la funzione di selezionare le *knowledge-intensive areas* (su cui incentrare le strategie S3) mediante l'individuazione di nicchie tecnologiche e di mercato che possano essere sfruttate (Mc Cann, Ortega-Argiles, 2011). Ad esempio, l'applicazione di una nicchia tecnologica (tipo una tecnologia ICT) rileva sia l'innescare della crescita di produttività necessaria al processo di co-invenzione di applicazioni sia il diffondere dell'innovazione in altri settori rispetto a quello originario, avendo come risultato l'accrescere dei rendimenti degli investimenti innovativi. Nella figura 1, invece, viene rappresentato il caso in cui un'area può anche essere knowledge-intensive ma se risulta troppo rischiosa in termini di policy making, vi è un'alta probabilità che venga esclusa. Come si nota dalla figura, il vantaggio competitivo di una regione può essere di tipo completo o parziale: nel primo caso, vi sono due possibilità diverse, quello di un vantaggio duraturo nel tempo, il quale si traduce in una scelta definitiva della strategia, e quello di breve periodo che dà la possibilità o di una riorganizzazione/modernizzazione delle politiche strategiche oppure addirittura ad una uscita del settore dalla scena e la conseguente focalizzazione su uno nuovo (nuova scoperta).

Figura 1: vantaggio competitivo



Fonte: Correa, Gucerri (2016)

Dal punto di vista della creazione della conoscenza, la S3 diversifica due sentieri diversi di sviluppo ed innovazione: su base intra-regionale si ispira al modello della c.d. *related variety* (Boschma, 2005; Boschma, Iammarino, 2009), la quale fa risalire il vantaggio competitivo di una regione alla costruzione di una varietà di industrie tra loro correlate in termini di competenze mediante un processo di diversificazione delle specializzazioni già esistenti; su base inter-regionale si ispira alle c.d. *connectivities* tra regioni leader (dove operano le industrie ad alta intensità di conoscenza) e regioni follower (specializzate nei settori attivi nella co-invenzione di applicazioni). Di conseguenza, le complementarità si possono generare non soltanto all'interno della stessa regione ma anche tra diverse aree (Foray et al., 2012) in funzione della prossimità spaziale, cognitiva e settoriale che le caratterizza. Così le regioni *smart specialised* rafforzano la capacità di apprendimento ed innovazione grazie alle economie interne ed esterne ottenibili dalla S3.

Mc Cann, Ortega-Argiles (2011), sulla base delle indicazioni contenute nell'agenda della crescita della “Strategia Europa 2020” e delle classificazioni delle regioni innovative elaborate dall'OECD (2011), individuano in particolare tre fattori che contribuiscono a specificare il concetto di S3:

- *embeddedness* si riferisce ad interventi place-based, che si differenzia dalla teoria *space-neutral* (utilizzata nelle tradizionali politiche regionali di innovazione), la quale si concretizza sostanzialmente in una mobilità del capitale umano in risposta al crescente fattore lavoro in una determinata area. Al contrario, un'intervento place-based (che di seguito verrà esaminata più in dettaglio) sviluppa strategie S3 entro uno specifico contesto economico e sociale. I processi di sviluppo *smart* richiedono, di conseguenza, sia la preesistenza di settori di co-invenzione di applicazioni di dimensione rilevante, sia la presenza di una forza lavoro dotata del capitale umano e delle qualifiche necessarie;
- *relatedness* si riferisce alla necessità di perseguire strategie di diversificazione specializzata, orientate allo sviluppo di tecnologie relativamente prossime a quelle già esistenti nel contesto regionale (“*major local embedded industries*”) che possiedono già una scala dimensionale sufficiente ad intraprendere tali strategie. L'obiettivo di questa strategia sembra essere anche quello di favorire, nel modo più indolore possibile in

termini di posti di lavoro e di consistenza del tessuto produttivo, l'assorbimento di shock esterni alla regione;

- *connectivity*, che si riferisce alla necessità di promuovere processi di sviluppo che coinvolgano settori connessi con realtà esterne al contesto regionale, con l'obiettivo di sfruttare *spillovers* di conoscenze e, più in generale, tutte le transazioni e i flussi dei settori e del contesto economico regionale con le realtà economiche esterne.

Al fine di costruire *embeddedness* e *relatedness*, occorre che gli agenti siano in grado di scambiare informazioni e conoscenza fra loro (*connectivity*). Infatti, perché una politica di S3 funzioni in un ambito regionale, occorre che l'intervento di policy sia focalizzato sulla creazione di *spillover* di conoscenza e di relazioni di apprendimento sia intra- che inter-regionali.

A livello comunitario, inoltre, le strategie per la S3 sono una delle precondizioni per un utilizzo efficiente dei fondi europei, da definire e condividere con cittadini e imprese, al fine di indirizzare le risorse comunitarie verso politiche per l'innovazione e di mobilitare investimenti privati verso i settori di specializzazione individuati, valorizzando la complementarità tra settore pubblico e privato e la redistribuzione di conoscenza che da essa può scaturire. La S3, tuttavia, si distingue dalle tradizionali politiche regionali per l'innovazione proprio per il suo orientamento verso l'esterno; si pone infatti l'obiettivo di rafforzare, in ultima analisi, la competitività dell'intero continente e renderlo più attrattivo per gli investimenti esteri in R&S.

1.3. Gli elementi distintivi della S3

Per sostenere il processo di S3, la regione può identificare una serie di strumenti supportati da interventi specifici (in seguito esaminati) e che possono essere classificati in due categorie in funzione delle loro finalità:

- strumenti di supporto alla creazione di ambienti “favorevoli” per le imprese (ad esempio, clusters ed altre aggregazioni di impresa, piattaforme open innovation, infrastrutture di ricerca, ecc.);
- strumenti rivolti direttamente alle imprese (ad esempio, tecnologie abilitanti, strumenti per stimolare la domanda di innovazione, appalti pubblici pre-

commerciali, appalti pubblici di soluzioni innovative, strumenti per promuovere la cross-fertilization intersettoriale, nuove forme di collaborazione tra imprese, ecc.).

Tramite un **processo strategico**², piuttosto che attivare iniziative su un ampio spettro di ambiti applicativi, la S3 si focalizza su priorità di intervento e su scelte su cui la regione intende concentrare le proprie risorse (**massa critica**). Tramite l'uso efficiente, efficace ed inclusivo delle risorse pubbliche a sostegno del potenziale tecnologico e della capacità di innovazione di uno specifico territorio, lo scopo è quello di valorizzare gli ambiti o i settori strategici nei quali il territorio possa esprimere eccellenze e, di conseguenza, competere su scala globale (**orientamento verso l'esterno**), confrontando inoltre costantemente la posizione competitiva della regione con i concorrenti effettivi e potenziali nel Paese, ma anche con altri Paesi.

Il monitoraggio periodico di tipo quantitativo e qualitativo sulle priorità di intervento e sulle scelte adottate, dovrebbe essere una delle priorità assolute per il buon funzionamento della S3; si tratta di puntare sull'eventualità di inserire nella strategia la possibilità che certi domini applicativi possano evolvere rapidamente, a volte anche in direzioni inaspettate (**orientamento al futuro**).

Dal momento in cui la S3 può avere successo soltanto se basata su punti di forza locali e regionali, si può affermare che ha natura **bottom-up** e **place-based**, coinvolgendo vari attori locali, tra cui in modo diretto la **scoperta imprenditoriale**³. L'approccio bottom-up è legato ai concetti di scoperta imprenditoriale, apprendimento tecnologico e conoscenza locale e tacita, in modo da scoprire aree

² Secondo la Guida RIS3, il processo innovativo di ricerca e sviluppo a livello regionale o nazionale della S3 è definita come: “integrated, place-based economic transformation agendas that [...]: focus policy support and investments on key national/regional priorities, challenges and needs for knowledge-based development, including ICT-related measures; build on each country's/region's strengths, competitive advantages and potential for excellence; support technological as well as practice-based innovation and aim to stimulate private sector investment; get stakeholders fully involved and encourage innovation and experimentation; are evidence-based and include sound monitoring and evaluation systems” (RIS3 Guide, p. 8).

³ Hausmann, Rodrik (2003), *Economic development as self-discovery*, Journal of Development Economics, vol. 72.

nelle quali si intravedano opportunità tecnologiche per future specializzazioni che tengano conto delle risorse – materiali ed immateriali – localmente disponibili. Il processo di scoperta imprenditoriale è un elemento che rimanda alla logica del modello teorico evolutivo: le imprese sono il soggetto del processo di scoperta, attraverso un tipico meccanismo *trial-and-error*⁴.

Gli elementi fondamentali del processo di scoperta sono:

- la scoperta imprenditoriale non è necessariamente legata a elementi tecnologici, ma più spesso alla scoperta di nuovi campi di specializzazione. In questo si rimanda in maniera del tutto evidente al concetto Schumpeteriano di innovazione;
- le politiche non sono finalizzate a “spiegare agli imprenditori cosa è giusto fare”, ma ad accompagnare il processo, per esempio fornendo i beni pubblici o le infrastrutture necessarie (per esempio, istruzione e *training*);
- il combinato disposto di queste due attività, non crea una ‘semplice’ innovazione tecnologica, ma, attraverso la focalizzazione su un dominio particolare costruisce un sistema tecno-economico. Attraverso l’interazione fra questi due processi, si genera perciò, il potenziale per economie di scala, di scopo e per *spillover*, e si genera nuova conoscenza sul valore economico futuro di un possibile mutamento strutturale (Foray et al., 2011, p. 8).

L’esigenza di adottare un processo di tipo bottom-up si collega soprattutto alla centralità delle fasi di ascolto, partecipazione, co-progettazione, diffusione e scambio di informazioni e porta alla collaborazione dei diversi agenti coinvolti. La strategia place-based è invece basata su specificità ed assets locali, identificati in modo trasparente ed inclusivo dagli attori coinvolti con il supporto della **governance multilivello** (attori economici ed istituzionali sia a livello regionale che nazionale). L’inclusività è una caratteristica della scoperta imprenditoriale, in quanto coinvolge tutti gli stakeholders sopra citati; l’importanza sta nel distinguere chi viene coinvolto e in che misura, ciò che A. Rodriguez Pose e C. Wilkie definiscono “how and who should be involved” (A. Rodriguez Pose & C. Wilkie, 2013). Sono proprio gli agenti

⁴ “A successful smart specialisation strategy will not be found by reading the tables of contents of the most recent issue of Science or Nature but rather by observing the structures of the economy and supporting the processes of discovery undertaken by the firms and other organisations operating in this economy.” (Foray et al., 2011, p. 4).

imprenditoriali ad occupare il ruolo cardine come fonte della “conoscenza imprenditoriale”⁵, l’elemento cruciale per l’esistenza di una S3 (Foray et al., 2011). La Comunità Europea distingue tali agenti in due principali forme, le imprese e gli attori imprenditoriali, i quali, secondo il **modello della tripla elica**, vengono concretizzati in imprese, università, istituti di ricerca pubblica e privata. La seconda categoria di agenti, i policy makers, ha una duplice funzione nel processo della scoperta imprenditoriale, ovvero l’aggregazione della conoscenza imprenditoriale posseduta dai vari agenti coinvolti e la scelta degli stakeholders da includere nel processo di scoperta imprenditoriale. In primis, i policy makers non devono partire dal pregiudizio di quali stakeholders scegliere, ma bisognerebbe scegliere quelli che oggettivamente risultano capaci di produrre, a parità di risorse, più conoscenza imprenditoriale. Il processo di scoperta imprenditoriale necessita inoltre del coinvolgimento attivo anche dell’ultima categoria di agenti, il resto della società (i cittadini), per due motivi:

- essendo che nessun attore è onnisciente, più inclusivo è il processo di raccolta della conoscenza, più completa risulta la conoscenza complessiva a disposizione dei policy makers;
- il coinvolgimento dei cittadini comporta un’arricchimento della conoscenza imprenditoriale contribuendo alla conservazione della strategia place-based.

Tramite l’approccio bottom-up, gli stakeholders lavorano fianco a fianco per identificare i settori di specializzazione più promettenti delle singole regioni, ma anche i punti deboli che ostacolano l’innovazione (**cross-fertilization**).

Secondo la “*Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation*”, la Commissione Europea promuove la governance multilivello, invitando le autorità pubbliche ad adottare il **modello della “quarta elica”**, basato su una leadership collaborativa e su partnership pubblico-privato. Le “eliche” sono rappresentate dagli stakeholders sopra citati, la molteplicità dei quali rende necessaria la presenza di *boundary spanners*, ovvero di persone od organizzazioni con conoscenze interdisciplinari con il ruolo di collegare l’organizzazione interna alla regione con l’esterno (natura “**outward oriented**” della S3).

⁵ La conoscenza imprenditoriale aiuta a mettere in relazione la scienza con la tecnologia e con l’engineering, tramite l’analisi del potenziale di crescita del mercato, dei potenziali competitors e di tutti gli input necessari per il lancio di una nuova attività.

Figura 2: i principi fondamentali della Smart Specialisation



Fonte: Regione Toscana (2013)

1.4. S3 come strategia inclusiva, sostenibile ed intelligente

La crescita inclusiva, sostenibile ed intelligente sono tre priorità tematiche che il 26 marzo 2010 il Consiglio europeo ha approvato in tema Europa 2020⁶ con l'obiettivo di rafforzare l'economia dell'UE nel prossimo decennio, proponendosi di diventare appunto un'economia intelligente, sostenibile e solidale. Le tre priorità dovrebbero rafforzarsi a vicenda e dovrebbero aiutare l'UE a raggiungere degli obiettivi ben specifici, quali il raggiungimento di elevati livelli di occupazione, di produttività e di coesione sociale.

Riguardo alla crescita intelligente, l'obiettivo è quello di sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione. Le riforme applicate a tale priorità dovrebbero puntare a migliorare la qualità dell'istruzione e a garantirne l'accesso a tutti, a migliorare i risultati della ricerca e delle imprese in modo da promuovere l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze in tutta l'UE, ad incoraggiare l'imprenditoria e contribuire a trasformare le idee creative in prodotti, servizi e processi che permet-

⁶ COM(2010)2020 del 3 marzo 2010: "Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva".

tano di stimolare la crescita, a creare posti di lavoro di qualità, favorire la coesione territoriale, economica e sociale e gestire meglio le sfide proprie della società europea e mondiale.

Riguardo alla crescita sostenibile, l'obiettivo è promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva. Le riforme in questo caso dovrebbero aiutare a costruire un'economia efficiente sotto il profilo delle risorse, sostenibile e competitiva, assicurare un'equa ripartizione di costi e benefici ed avvalersi del ruolo guida dell'UE per sviluppare nuovi processi e tecnologie, comprese le tecnologie verdi; gli Stati membri, per conto loro, dovrebbero intraprendere le riforme necessarie per ridurre le emissioni di gas serra e garantire un uso efficiente delle risorse, migliorare il clima imprenditoriale, favorire la creazione di posti di lavoro verdi e modernizzare la propria base industriale.

Riguardo infine la crescita inclusiva, l'obiettivo è promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale. Con la crescita inclusiva si intende appunto la costruzione di una società coesa in cui i cittadini possano prepararsi ai cambiamenti e gestirli così da partecipare attivamente alla società e all'economia. Le riforme degli Stati membri dovrebbero pertanto garantire a tutti accesso ed opportunità in tutto l'arco della vita, in modo da ridurre la povertà e l'esclusione sociale, eliminando i fattori che ostacolano la partecipazione al mercato del lavoro – specialmente per le donne, i lavoratori più anziani, i giovani, i disabili e i migranti legali. I programmi di riforma degli Stati membri, quindi, dovrebbero puntare in via prioritaria a garantire il buon funzionamento dei mercati occupazionali mediante investimenti finalizzati al buon esito delle transizioni, allo sviluppo di competenze appropriate, al miglioramento qualitativo dei posti di lavoro e alla lotta contro la segmentazione, la disoccupazione strutturale e l'inattività, assicurando al tempo stesso una protezione sociale adeguata e sostenibile ed un'inclusione attiva per ridurre la povertà.

Sulla base di queste tre priorità, l'UE si è posta cinque obiettivi nelle seguenti materie: occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale e clima/energia; obiettivi da raggiungere entro il 2020. Ogni Stato membro ha adottato per ciascuno di questi settori i propri obiettivi nazionali. Pertanto, la strategia europea si fonda su interventi concreti a livello europeo e nazionale.

Tabella 1: i 5 obiettivi dell'UE per il 2020

OBIETTIVI	INDICATORI
Occupazione	➤ Il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro.
Ricerca ed innovazione	➤ Aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo ed innovazione al 3% del PIL dell'UE (pubblico e privato insieme).
Cambiamento climatico ed energia	➤ Riduzione delle emissioni di gas serra del 20% (o persino del 30%, se le condizioni lo permettono) rispetto al 1990. ➤ 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili. ➤ Aumento del 20% dell'efficienza energetica.
Istruzione	➤ Il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10%. ➤ Almeno il 40% dei giovani deve essere laureato.
Lotta contro la povertà	➤ 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio di povertà.

Fonte: Regione Toscana (2013)

In base alla crescita intelligente, richiamando la tassonomia proposta dall'OCSE (2011), le regioni sono raggruppate in tre categorie diverse:

- knowledge regions;
- industrial production zones;
- non-science and technology driven region.

Questa classificazione riflette il rapporto che esiste tra ricerca-innovazione e specificità territoriali; le regioni UE possono essere classificate in uno di questi raggruppamenti secondo modelli di crescita intelligente coerentemente con il ruolo esercitato dalla conoscenza e dalla ricerca nelle regioni.

Riguardo invece la crescita sostenibile, la tassonomia proposta è rivolta alle differenti combinazioni tra sfide energetiche ed ambientali ed è basata sull'impatto antropico sull'ambiente. Si prevedono secondo questa classificazione quattro tipi di regioni:

- rurali;

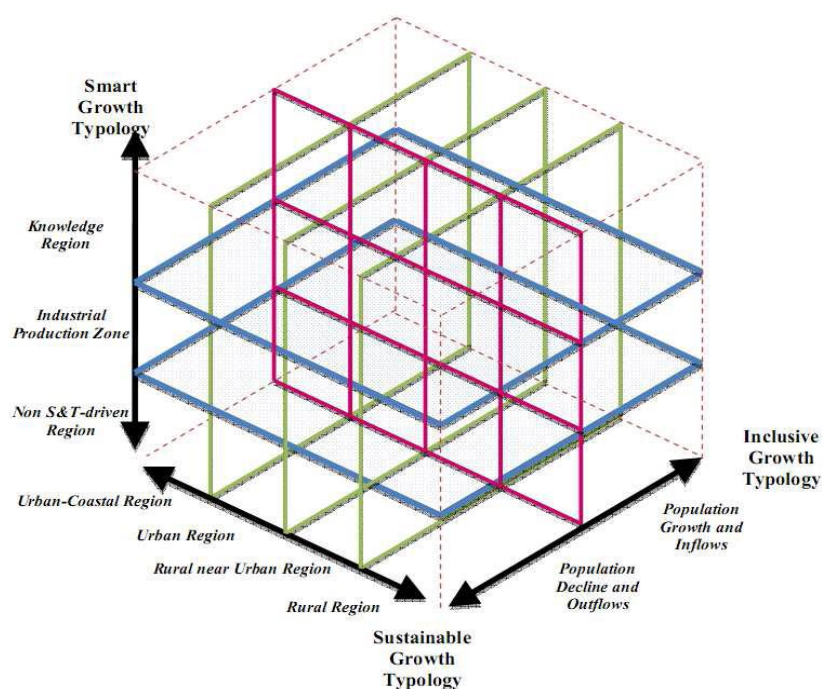
- rurali ed urbane;
- urbane;
- urbane e costiere.

Riguardo infine la crescita inclusiva, le possibili classificazioni sono basate sui differenti livelli di inclusione sociale che le regioni possono esprimere. Le due macro categorie che sono prese in considerazione prevedono:

- regioni con popolazione in declino e processi di emigrazione;
- regioni con popolazione in crescita e processi di immigrazione.

I processi migratori sono estremamente selettivi e fortemente correlati con la presenza di skills ed alti livelli di reddito. I fenomeni di emigrazione comportano anche rapidi invecchiamenti della popolazione, depressioni economiche ed impatti negativi in termini di innovazione e questioni ambientali. Sulla base delle analisi delle caratteristiche e del potenziale di innovazione che la regione esprime, è importante in questa fase posizionare la regione in una prospettiva internazionale.

Figura 3: classificazione delle regioni in base alla crescita inclusiva, sostenibile ed intelligente



Fonte: Regione Toscana (2013)

II. RELATED AND UNRELATED DIVERSIFICATION

2.1. La diversificazione

La diversificazione è una strategia alternativa che le regioni possono applicare per migliorare la loro traiettoria di apprendimento. Con diversificazione si intende un processo di ampliamento delle attività locali, in particolare attraverso l'espansione della base di conoscenza locale (scientifica o tecnologica) attraverso un processo di *branching* alla Frenken e Boschma (2007) sulla base di meccanismi di varietà interrelata (*related variety*: Frenken et al., 2007)⁷. La diversificazione si riferisce quindi ad un processo attraverso il quale nuovi ambiti di ricerca od attività industriali sorgono in una regione sulla base delle risorse locali ereditate dal passato, senza quindi trascurare le opportunità esistenti, per intraprendere percorsi radicalmente nuovi (Henning et al., 2013). Anche se la diversificazione può comportare solo piccoli cambiamenti nella base scientifica/industriale esistente, può portare in modo incrementale e cumulativo ad una trasformazione sostanziale della natura della traiettoria regionale di apprendimento.

La diversificazione rappresenta il processo opposto rispetto alla specializzazione settoriale. Dal punto di vista della strategia aziendale, è il processo di ampliamento della gamma dei beni prodotti o dei servizi offerti da un'impresa. Tale ampliamento può riguardare sia settori vicini in termini di clienti, tecnologia e

⁷ Frenken e Boschma (2007) definiscono *branching* un processo di generazione di nuove routine necessarie per innovare, ottenute ricombinando e modificando quelle già esistenti. Il meccanismo di replicazione (basato sulla creazione di nuove imprese, la modalità del lavoro e la formazione di spin-off) ha una chiara dimensione territoriale. La replicazione delle routine inoltre è guidata da processi di related variety, ovvero si verifica principalmente in ambiti conoscitivi nuovi ma vicini, nell'ambito di un ben definito spazio tecnologico.

risorse complementari (parlando così di *diversificazione correlata*), principalmente al fine di sfruttare economie di scala e di scopo, sia settori molto diversi (*diversificazione conglomerale*) da quelli in cui l'azienda abitualmente opera, secondo una logica che richiama la diversificazione di portafoglio in ambito finanziario, volta a ridurre i rischi dovuti alla concentrazione delle attività in uno specifico settore (o in settori altamente correlati). A livello territoriale, si può assistere a processi di agglomerazione di imprese appartenenti a settori diversi nella stessa regione (*related variety*).

La *related diversification* consiste nello sfruttare le corrispondenze strategiche fra i vari business. Il presupposto è che le catene del valore dei business nei quali l'impresa diversifica, siano legate da corrispondenze strategiche che hanno valenza competitiva e che creano le condizioni per ottenere performance superiori. Con tale tipo di strategia si ha il vantaggio di comprendere il business e di sapere quali sono le opportunità e le minacce del settore (il marchio Sony, ad esempio, affermatosi nell'elettronica di consumo, ha reso agevole ed economico l'ingresso dell'impresa nei mercati dei videogiochi con la console ed i giochi Playstation).

La *unrelated diversification*, invece, consiste nell'entrare in business che presentano catene del valore totalmente scollegate e prive di rapporti incrociati. Le imprese che adottano questa strategia si mostrano disposte ad entrare in qualunque settore che presenti opportunità per il conseguimento di vantaggi finanziari duraturi. Un esempio è la General Electric che ha diversificato in settori che spaziano dai materiali tecnici ai servizi finanziari per privati ed imprese, da motori jet per aeromobili militari e civili ad apparecchiature medicali.

Secondo Ansoff la diversificazione si persegue in quattro modalità, le quali si ottengono incrociando in una matrice le variabili "affinità tecnologiche" (Si/No) ed "affinità di Marketing" (Si/No).

Figura 4: matrice di Ansoff

	Affinità tecnologiche	Non affinità tecnologiche
Affinità di marketing	<i>Penetrazione del mercato</i> <i>Espansione orizzontale</i>	<i>Sviluppo del prodotto</i> <i>Diversificazione correlata</i>
Non affinità di marketing	<i>Sviluppo del mercato</i> <i>Diversificazione correlata</i>	<i>Diversificazione conglomerale o pura</i>

Fonte : elaborazione propria

Dalla matrice si evince che nel caso di affinità sia tecnologica che di marketing, si opta per una strategia di diversificazione orizzontale: con questo tipo di diversificazione le nuove produzioni sono destinate al segmento di clientela attualmente servito, mentre lo sviluppo dei nuovi prodotti può essere effettuato mantenendo le tecnologie preesistenti oppure mediante tecnologie differenti (ad esempio, Apple ha sviluppato, attraverso il suo know-how tecnologico costruito con anni di esperienza nel settore dell'ICT, il prodotto iPhone). Tale strategia viene considerata come la tipologia di diversificazione meno rischiosa.

La diversificazione correlata, invece, si ha in due casi:

- diversificazione correlata basata sullo sviluppo del mercato (affinità tecnologica-non affinità di marketing), come ad esempio nel caso delle SBU autoveicoli ed aerospaziali di Daimler-Benz;
- diversificazione correlata basata sullo sviluppo del prodotto (affinità di marketing-non affinità tecnologica), come nel caso della Parmalat che ha sviluppato ulteriormente il proprio mercato nel settore alimentare nel quale produceva inizialmente solo latte, ed è passata alla produzione graduale nel tempo di yogurt e merendine.

Nel caso di alcuna affinità né di marketing né di tecnologia, siamo di fronte ad una strategia di diversificazione conglomerale (*unrelated diversification*), con la quale si intende la diversificazione pura vera e propria, ossia quando l'azienda estende l'attività verso produzioni completamente nuove (senza alcuna affinità con le

conoscenze già possedute dall'impresa come sopra menzionato), rivolte ad una clientela completamente diversa (ad esempio, la Yamaha, da azienda costruttrice di strumenti musicali è diventata leader nel mercato delle motociclette, mentre Samsung da azienda del settore della distribuzione alimentare è diventata azienda leader nel settore dell'elettronica).

Finché l'impresa riesce a sfruttare profittevoli opportunità di crescita nel proprio settore, non sussiste il bisogno di diversificare; la diminuzione delle opportunità di mercato e la stagnazione delle vendite nella propria area d'affari principale porta alla necessità per l'impresa di adottare una strategia di diversificazione, consistente, come abbiamo potuto constatare precedentemente, non soltanto nell'ingresso in nuovi settori ma anche nello sviluppare ulteriormente il proprio mercato di riferimento. Tale strategia rappresenta una tipologia di approccio molto rischioso, il quale, però, conviene essere attuato quando l'impresa:

- individua opportunità di espansione in settori con tecnologie e prodotti che integrano il business esistente;
- può sfruttare competenze e capacità esistenti con l'espansione in business in cui tali punti di forza rappresentano fattori di successo determinanti e sono risorse competitive di valore;
- la diversificazione in business strettamente correlati apre nuove possibilità di riduzione dei costi;
- possiede un nome di marca noto e potente, che può essere sfruttato anche per i prodotti di altri business e per l'incremento delle vendite dei profitti in tali settori;
- ormai impossibilitata ad espandersi nel settore dove opera poiché in crisi o obsoleto e caratterizzato da una domanda sempre decrescente (ad esempio, il caso Nokia che da segheria si è trasformata nell'azienda che tutti noi oggi conosciamo);
- possiede risorse in eccesso che non vuole reinvestire nelle attività che presiede intravedendo evoluzioni di altre attività (ad esempio, Microsoft e l'acquisizione della Yahoo);
- vuole accrescere non solo il suo volume d'affari, ma anche la sua immagine e la sua reputazione (ad esempio, Marlboro ha creato una linea di abbigliamento a marchio, Marlboro Classics, in cui, grazie alla notorietà di

marca già acquisita nel tempo nel settore tabacchi, ha creato prodotti posizionati in una fascia di prezzo medio-alta);

- ricerca delle sinergie che possono sprigionarsi dal giocare in business complementari a livello di mercati forniti, di tecnologie, di attività di R&S, di catene distributive, di marchi condivisi, ecc.;
- ricerca di economie di scopo quando un certo fattore produttivo viene impiegato dall'impresa per realizzare due o più output differenti, in modo da aumentare il volume di produzione ed abbattere i costi della stessa;
- intende realizzare sussidi incrociati tra i diversi business, vantaggio comune alla diversificazione di area geografica. Se attaccata nell'arena competitiva, l'impresa mono-business si trova in posizione di svantaggio, non potendo fare affidamento sul flusso di reddito prodotto da altre aree d'affari. Il fatto di giocare in diverse aree strategiche d'affari (ASA) consente invece di utilizzare il cash flow prodotto in una di queste aree per sostenere quelle in cui l'impresa si trova in difficoltà.

Tabella 2: benefici costi della diversificazione

BENEFICI DELLA DIVERSIFICAZIONE	COSTI DELLA DIVERSIFICAZIONE
Utilizzo delle risorse in eccesso e preesistenti	Diseconomie di scala
Economie di raggio d'azione – sinergie	Diseconomie di organizzazione
Riduzione del rischio	Costi di formazione
Reputazione	
Benefici di tipo finanziario ed economico	

Fonte : elaborazione propria

2.2. Scelta del percorso di diversificazione di un'impresa

2.2.1. Diversificazione correlata versus diversificazione non correlata

In una strategia di diversificazione correlata l'impresa è fondata su business le cui catene del valore presentano corrispondenze strategiche di valore competitivo. La corrispondenza strategica (o *strategic fit*) sussiste quando una o più attività delle catene del valore di business differenti sono abbastanza simili da consentire le seguenti opportunità:

- trasferimento tra i business di abilità;
- conoscenze tecnologiche o altre capacità di valore competitivo;
- combinazione delle attività correlate all'interno delle catene del valore di business differenti, allo scopo di creare un'unica entità operativa e di ottenere riduzioni di costi;
- sfruttamento di un unico nome di marca noto e potente;
- collaborazioni incrociate tra i vari business per la creazione di punti di forza e di capacità competitivamente rilevanti.

La strategia correlata presenta dall'altra parte i seguenti limiti:

- costi dell'organizzazione che potrebbero risultare elevati per la complessità che deriva dal numero di Business Unit che il gruppo ha in portafoglio e dall'intensità del coordinamento necessario tra differenti business al fine di creare valore mediante trasferimento di competenze;
- obiettivi errati, in quanto vi sono rischi difficilmente eliminabili come ad esempio il rischio di fluttuazione delle azioni, oppure per perseguimenti personali, quali vantaggi in termini di forza di mercato o remunerazioni e/o avanzamenti di carriera del management;
- sinergie fantasma (obiettivi sopravvalutati).

La diversificazione non correlata, invece, si sviluppa in business dove non vi è corrispondenza strategica incrociata, in quanto le imprese sono disposte ad entrare in qualunque settore che rappresenti un'opportunità per il conseguimento di vantaggi finanziari. Mentre il test di attrattività e il costo di entrata sono estremamente importanti, il better-off test non ha molto peso.

In una strategia di questo tipo, l'ingresso in nuovi business avviene quasi sempre con l'acquisizione di un'impresa già avviata e non mediante sviluppo interno,

ossia con la creazione di una nuova sussidiaria. I candidati più interessanti per l'acquisizione rientrano in tre tipologie:

- imprese con brillanti prospettive di crescita, ma a corto di capitale. Sono molto attraenti per imprese con ampie disponibilità finanziarie alla ricerca di buone opportunità di mercato;
- imprese sottovalutate che possono essere rilevate a prezzi convenienti;
- imprese in difficoltà le cui operazioni possono essere rivoluzionate grazie al sostegno delle risorse finanziarie e dell'esperienza manageriale dell'impresa madre.

La strategia di diversificazione correlata presenta i seguenti pregi: il rischio aziendale è distribuito tra settori estremamente diversi tra loro. L'impresa può trarre i massimi vantaggi dalle proprie risorse finanziarie investendo in qualunque settore presenti le migliori prospettive di profitto e sottraendo flussi di cassa ai business con prospettive di crescita e di profitto più modeste per acquisire ed espandere quelli con maggiore potenzialità di crescita e di profitto. Finché i dirigenti saranno capaci di individuare imprese con elevato potenziale di profitto da rilevare a prezzi convenienti, è possibile incrementare i guadagni degli azionisti con l'acquisto a basso prezzo di imprese in difficoltà, risolvendone le operazioni in tempi relativamente brevi grazie alla liquidità e al know-how manageriale dell'impresa madre e sfruttandone l'aumento dei profitti. La redditività dell'impresa si può dimostrare più stabile nonostante i picchi positivi e negativi dell'economia.

Per sfruttare con successo una strategia di diversificazione non correlata allo scopo di ottenere risultati finanziari di gran lunga superiori a quelli che i singoli business potrebbero offrire come entità autonome, gli alti funzionari devono attenersi ad alcune regole:

- svolgere un ottimo lavoro nel diversificare le attività dell'impresa in nuovi business capaci di generare guadagni e una redditività degli investimenti elevati e duraturi;
- svolgere un lavoro eccellente nella contrattazione di prezzi di acquisizione favorevoli;
- svolgere un buon lavoro nella supervisione delle sussidiarie dell'impresa nei vari business e contribuire alla loro gestione;
- dimostrare perspicacia nell'individuazione del momento in cui trasferire le risorse da business con magre prospettive di profitto ad altre aree di affari con

prospettive di crescita e di redditività superiori alla media;

- essere in grado di capire quando è il momento di vendere un business e di trovare acquirenti disposti a corrispondere un prezzo superiore all'investimento netto dell'impresa nel settore.

Infine, le strategie di diversificazione non correlata presentano due aspetti negativi che ne diminuiscono i vantaggi:

- esigenti requisiti manageriali: gestire con successo un portafoglio che comprende business molto diversi fra loro, in settori e con ambienti competitivi eterogenei, rappresenta una sfida manageriale estremamente impegnativa. Si tratta di un compito difficile perché i dirigenti centrali con mansioni chiave, che potrebbero aver lavorato in uno o due business dell'impresa in passato, raramente dispongono del tempo e di un'esperienza tali da poter acquisire una sufficiente familiarità con tutti i fattori che circondano ogni area d'affari, trovandosi nelle condizioni di poter offrire ai manager dei singoli business una guida di alto livello. Maggiore è il numero di business in cui opera, maggiore è la loro diversità, più è difficile per i manager centrali:
 - tenersi aggiornati sugli ultimi sviluppi di ogni settore e di ogni sussidiaria, così da poter valutare le prospettive dei singoli business;
 - possedere una conoscenza delle difficoltà e dei problemi di ogni sussidiaria da essere in grado di scegliere responsabili di business unit con un'adeguata combinazione di know-how e capacità manageriali;
 - riuscire a valutare il livello di rischio e le probabilità di successo delle proposte strategiche dei responsabili di ogni business;
 - sapere come agire se un'area d'affari compie un passo falso e i suoi risultati subiscono un crollo improvviso;
- limitato potenziale di vantaggio competitivo, in quanto la diversificazione non correlata non presenta un ulteriore potenziale di vantaggio competitivo, oltre a quello generato autonomamente dai singoli business. In assenza del potenziale delle corrispondenze strategiche per la creazione di un vantaggio competitivo, la performance consolidata di un gruppo di business non correlati tende ad essere parte o lievemente superiore alla somma delle

performance che le singole aree d'affari potrebbero raggiungere operando in modo indipendente.

Anche se la diversificazione correlata è più probabile che abbia successo (Neffke et al., 2009), si può comunque sostenere che le regioni siano occasionalmente chiamate a fare un salto nell'evoluzione della loro struttura industriale, per garantire uno sviluppo a lungo termine. Poiché mancano evidenze empiriche sistematiche, non è possibile stabilire in che misura lo sviluppo economico nel lungo periodo possa essere garantito da una lunga sequenza di cicli di diversificazione correlati nelle regioni e in che misura sia necessaria una diversificazione indipendente in settori economici completamente nuovi. Vi sono esempi in cui le attività tecnologicamente indipendenti hanno creato nuove combinazioni e dato vita a nuovi processi di crescita. L'attuale settore turistico ne è un esempio, in quanto sta creando nuovi collegamenti tra attività non correlate, come le TIC, il design, l'arte e le attività gastronomiche (Boschma e Gianelle, 2014), collegamento decisivo che permette al sistema di riorientarsi e rinnovarsi.

2.3. Come capire se diversificare

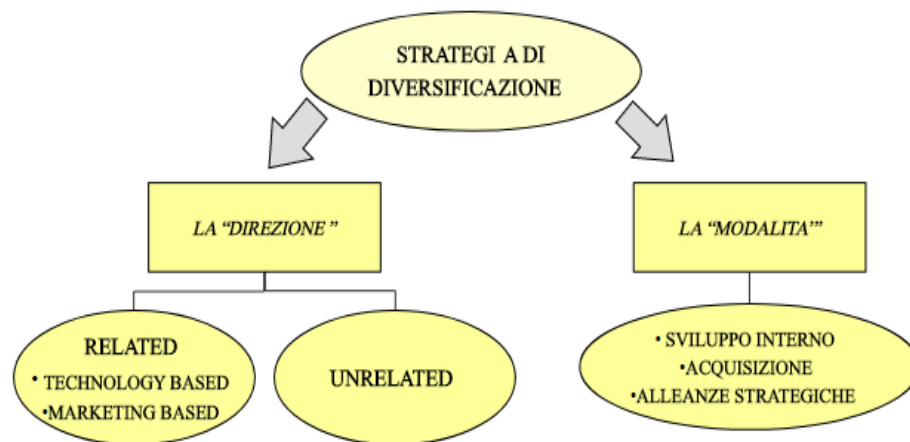
Per capire se adottare una strategia di diversificazione sia una buona scelta per l'impresa è necessario tenere in conto 3 fattori:

- l'attrattività del settore: questo deve essere in grado di generare una buona e costante redditività del capitale investito (superiore a quella del business corrente);
- i costi di entrata non devono essere tanto elevati da ridurre notevolmente il potenziale di una buona redditività;
- better-off test: l'ingresso del nuovo settore deve potenzialmente apportare miglioramenti anche nel business esistente (grazie a sinergie).

Una volta individuata l'esigenza per l'azienda di procedere ad un processo di diversificazione dell'attività, occorrerà valutare attentamente quali possano essere i vantaggi o svantaggi che andrebbero a scaturire da tale strategia ed inoltre definire accuratamente le modalità con cui metterla in atto (acquisizioni, fusioni, alleanze strategiche). Ma come una realtà industriale può mettere in atto una strategia di diversificazione? In che modo l'azienda può entrare in nuovi settori? Occorre in tal

senso delineare bene quelle che devono essere le strategie di sviluppo che l'azienda intende perseguire.

Figura 5: la scelta di crescere tramite la diversificazione



In particolare, è da verificare – in primo luogo – se l'azienda stessa è intenzionata a mettere in atto uno sviluppo di tipo «interno» o «esterno». Attraverso lo «sviluppo interno» l'impresa realizza un processo di crescita restando nei propri confini o estendendo le proprie attività. In tali circostanze, l'impresa ritiene di avere al proprio interno le risorse, le capacità e le competenze per crescere. Lo sviluppo interno può essere messo in atto attraverso una serie di strategie volte a:

- penetrare il mercato attuale;
- entrare in nuovi mercati (diversificazione di area);
- sviluppare i propri prodotti (diversificazione di prodotto);
- sviluppare nuovi prodotti in nuovi mercati (diversificazione di business).

Un processo di diversificazione del business messo in atto internamente dall'azienda si configura solitamente come una strategia di sviluppo adottata da quelle imprese che hanno al proprio interno quelle specifiche competenze che possono essere combinate ed utilizzate per entrare in un nuovo business. In tali circostanze, l'impresa cerca di entrare in nuovi mercati o di sviluppare nuovi prodotti rispetto a quelli già esistenti, costituendo un'unità operativa separata con propri obiettivi, proprie risorse e libera da vincoli organizzativi. L'adozione di questa opzione strategica è conveniente quando:

- l'impresa possiede già la maggior parte delle risorse necessarie per l'avviamento di una nuova area ed il lancio della nuova attività non è urgente;

- lo sviluppo interno è meno costoso di un'acquisizione;
- nel settore target non vi sono competitor forti e di grandi dimensioni;
- l'aumento della capacità produttiva non influisce negativamente sulla domanda/offerta;
- le imprese già attive nel settore tendono a reagire in modo lento ed inefficace.

Esistono però alcuni svantaggi correlati a tale strategia di crescita interna. In primo luogo, le dimensioni della nuova realtà possono rilevarsi troppo piccole rispetto a quelle medie del mercato. Inoltre, non sempre l'innovazione si traduce in successo di vendite ed è facile commettere errori nella gestione dell'iniziativa.

Le strategie di diversificazione messe in atto attraverso uno sviluppo di tipo «esterno» invece si vanno solitamente a concretizzare attraverso una delle seguenti tipologie di operazioni:

- fusioni ed acquisizioni: per fusione si intende l'integrazione tra due o più imprese in una sola ed in genere tali tipologie di operazioni avvengono tra imprese di dimensioni simili. Attraverso l'acquisizione, invece, un'impresa ne acquista un'altra e la integra nella propria struttura. L'acquisizione è il mezzo più comunemente impiegato per la diversificazione con l'ingresso in un nuovo settore. Non solo rappresenta un metodo più rapido rispetto all'avvio di un'attività ex novo, ma costituisce anche una soluzione efficace per il superamento di barriere all'entrata quali la creazione del know-how tecnologico, dei rapporti con i fornitori e di un'adeguata rete di distribuzione, il raggiungimento di dimensioni tali da equiparare l'efficienza e i costi unitari dei concorrenti e la necessità di sostenere gli ingenti investimenti pubblicitari e promozionali tipici della fase di avviamento;
- alleanze strategiche: consistono in una serie di accordi basati sulla reciprocità tra imprese che mantengono la rispettiva indipendenza;
- operazioni di venture capital: le joint venture consistono nella creazione di una nuova entità societaria di proprietà di due o più imprese mediante un accordo mirato allo sfruttamento di un'opportunità vantaggiosa per tutte le imprese coinvolte. Una joint venture finalizzata all'ingresso in un nuovo business è un valido strumento per riuscire a cogliere un'opportunità troppo complessa, rischiosa o antieconomica perché possa essere perseguita da un'unica impresa; serve quando le opportunità di un nuovo settore richiedono competenze e un know-how troppo estesi per un'unica impresa; le imprese

ricorrono alle joint venture quando le manovre di diversificazione implicano operazioni all'estero.

Si ricorre alle joint venture per le operazioni all'estero per superare le barriere tariffarie e per ottenere conoscenze circa le condizioni di mercato, fattori culturali, accesso ai canali distributivi. Le partnership con altre imprese presentano svantaggi rilevanti legati a potenziali conflitti negli obiettivi aziendali, a disaccordi sulle modalità operative della collaborazione, a scontri culturali. L'adozione di questa opzione strategica è conveniente quando l'opportunità da cogliere è troppo complessa, rischiosa o antieconomica per una sola impresa, quando l'opportunità richiede competenze troppo estese per una sola impresa ed infine quando l'opportunità è all'estero ed il governo locale impone alle imprese straniere di avere un partner locale.

2.4. Related variety e cross fertilisation

La related variety è il principio secondo il quale la varietà del mix industriale all'interno di una regione genera significativi vantaggi per l'attività imprenditoriale, l'innovazione e i livelli occupazionali della regione stessa. In particolare, la varietà del mix industriale in una regione aumenta le possibilità di interazione e ricombinazione delle idee tra settori diversi, dando così luogo alle cosiddette esternalità à la Jacobs, ovvero la varietà del mix industriale nella regione genera maggiori possibilità di spillover di conoscenza.

Attraverso la ricombinazione di idee provenienti da diversi settori, si creano da una parte maggiori possibilità di innovazione per le imprese esistenti e, dall'altra, nuove opportunità imprenditoriali, ponendo così le basi per la crescita della regione; tale aspetto si riferisce in particolare alla presenza nella stessa regione di settori che mostrano forti relazioni di complementarietà tecnologiche e di mercato (da qui *related variety*), in modo paragonabile alla diversificazione correlata a livello d'impresa. Tuttavia, studi recenti mostrano come anche la diversificazione in settori non correlati (*unrelated variety*) possa generare degli effetti positivi per la regione, proteggendola in particolar modo da shock occupazionali di un singolo settore industriale. In tal senso, la *unrelated variety* è paragonabile alla diversificazione conglomerale a livello di impresa, ovvero opera una riduzione del rischio.

Il concetto di *related variety* si basa sull'osservazione che la *cross fertilisation* di idee tra diversi settori tecnologici è migliore della specializzazione quando l'obiettivo è promuovere l'innovazione e la diversificazione piuttosto che l'efficienza nella produzione esistente. La letteratura sulla *related variety* ha dimostrato che una base di produzione diversificata può essere preferibile alla specializzazione, soprattutto quando l'obiettivo è promuovere l'innovazione (di prodotto) radicale piuttosto che l'efficienza. McCann e Ortega-Argilés (2014) sottolineano l'importanza della relazione a livello regionale all'interno della logica dell'approccio RIS3. Tuttavia, l'adozione del concetto di *related variety* all'interno del RIS3 solleva numerose questioni a livello teorico e pratico. A livello teorico, l'approccio della *related variety* potrebbe scontrarsi con il "principio della massa critica", che è la giustificazione principale della strategia di specializzazione; questo problema è particolarmente importante nel caso di piccole regioni che potrebbero avere difficoltà a promuovere contemporaneamente diversi settori tecnologici (o settori industriali). In effetti, l'approccio della *related variety* è basato sulla considerazione dei vantaggi di agglomerazione alla Jacobs, che sono per lo più osservati in contesti urbani ricchi (e vasti) (Jacobs, 1969). Una possibile soluzione potrebbe essere quella di concentrarsi su quei domini tra i quali vi sono potenziali collegamenti di conoscenza; questo a sua volta solleva due domande pratiche:

- la prima domanda riguarda le dimensioni del sistema locale. Le economie di agglomerazione alla Jacobs sono osservate nelle grandi aree urbane in cui la diversità è associata alla massa critica in ogni specializzazione. La dimensione della regione (in termini di popolazione ed imprese) è fondamentale per decidere se una strategia di *related variety* in R&S può essere implementata. Le presentazioni delle regioni non considerano la presunta relazione positiva tra la dimensione della regione e il numero di domini tecnologici (o settori industriali); regioni relativamente piccole hanno identificato un numero elevato di domini di specializzazione, talvolta molto più elevati di quelli delle regioni più grandi;
- ciò a sua volta solleva la questione su come definire e rilevare empiricamente le relazioni di conoscenza tra diversi settori. Esistono due modi per definire e rilevare empiricamente il grado di correlazione tra settori industriali (o domini tecnologici). Il primo è individuarli indirettamente sulla base di associazioni osservate (rivelate) tra diverse produzioni: se all'interno della

stessa area geografica è più probabile che si osservino le stesse associazioni tra i settori, possiamo dedurre che ci sono dei vantaggi nella loro spazialità-prossimità. Questi vantaggi possono dipendere dalla presenza di relazioni verticali (scambi input-output) o dall'esistenza di aree sovrapposte nella base di conoscenze utilizzate da tali settori (Hidalgo et al., 2007; Boschma e Iammarino, 2009; Capello, 2009). Il secondo modo per definire e rilevare il grado di correlazione tra i settori è identificare un criterio "a priori" di correlazione. Nel caso delle relazioni verticali, questo criterio potrebbe consistere nei coefficienti delle tavole input-output che misurano l'importanza degli scambi input-output tra i settori (Cainelli e Iacobucci, 2012).

L'implementazione del RIS3 richiede di concentrarsi sulle relazioni della conoscenza piuttosto che sugli scambi input-output, anche se i metodi di rilevamento empirico della prossimità della conoscenza risultano molto più difficili da definire. Un modo alternativo per individuare tali relazioni potrebbe essere quello di analizzare le collaborazioni sviluppate dalle imprese quando partecipano a programmi UE, nazionali e regionali che promuovono la ricerca e l'innovazione. Sono stati fatti tentativi per costruire database completi di collaborazioni di ricerca e sviluppo a livello regionale. L'implementazione di questi database consentirà ai ricercatori di rilevare non solo le associazioni più probabili tra imprese e istituti di ricerca in progetti di R&S, ma anche le industrie e le imprese più attive a livello regionale in investimenti in R&S.

I benefici della *cross fertilisation* tra settori, alla base del concetto della *related variety*, sono strettamente dipendenti dalla prossimità spaziale (Boschma, 2005). Tuttavia, l'eccessiva dipendenza da partner prossimi per l'apprendimento e l'innovazione può aumentare il rischio di una regione bloccata in industrie consolidate (Hassink, 2005) e, pertanto, da un punto di vista normativo, sarebbe utile promuovere le relazioni di rete con i partner al di fuori della regione (Broekel e Meder, 2008). Inoltre, alcuni autori sostengono che il ruolo della prossimità geografica nello scambio di conoscenze e nell'innovazione non è chiaro e che altre dimensioni della prossimità, come ad esempio istituzionali, sociali, ecc., possono essere più pertinenti. Esistono prove che, almeno in alcuni settori, l'innovazione è ottenuta attraverso collegamenti che vanno ben oltre i confini regionali (Belussi et al., 2010).

III. L'ADOZIONE DELLA S3 A LIVELLO REGIONALE: IL CASO VENETO

3.1. Il contesto nazionale

A livello italiano la Strategia proposta è una Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI), così come definita dalla Commissione europea nell'ambito delle attività di programmazione dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei. In particolare costituisce condizionalità ex-ante per gli interventi previsti dai Programmi Operativi, relativamente all'obiettivo tematico 1) "Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione" e che coinvolge per alcuni specifici aspetti anche l'obiettivo tematico 2) "Agenda digitale (migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime)" e l'obiettivo tematico 3) "Competitività dei sistemi produttivi".

La SNSI è finalizzata a raggiungere l'obiettivo prefissato attraverso interventi mirati quali:

- valorizzazione, specializzazione e organizzazione del sistema della ricerca pubblica nazionale favorendo lo sviluppo di una rete di ricerca industriale e trasferimento tecnologico e valorizzando gli investimenti già realizzati sia a livello centrale che territoriale;
- valorizzazione e potenziamento del capitale umano disponibile fattore sempre più indispensabile della nuova economia basata sulla conoscenza;
- attuazione di politiche pubbliche per le imprese che mirino a massimizzare le ricadute della ricerca e dell'innovazione sulla competitività e sulle effettive possibilità di industrializzazione e di mercato degli investimenti finanziati con risorse pubbliche;
- attuazione di politiche pubbliche di innovation risk sharing che mirino a favorire l'impegno di imprese, sistema finanziario e sistema della ricerca in grandi iniziative d'innovazione, sulla base di un modello condiviso per la

valutazione dei rischi e l'allocazione dei costi e dei benefici tra i soggetti coinvolti;

- accompagnamento del sistema produttivo esistente nella fase di transizione verso la nuova organizzazione della produzione.

A ciascuno di questi interventi deve corrispondere una strumentazione comune e condivisa tra tutti gli attori della Strategia che consenta loro di operare in modo omogeneo e coordinato. Vista la rilevanza che l'Obiettivo tematico 1) riveste nell'ambito della politica di coesione, la Strategia focalizza l'attenzione su alcuni interventi nazionali da attivare con particolare riguardo nelle regioni meno sviluppate a favore della ricerca e dell'innovazione, quali:

- integrazione e valorizzazione delle risorse di questi territori nella costituenda filiera nazionale della ricerca e dell'innovazione, attraverso la promozione di azioni congiunte di collaborazione con le altre regioni e/o altri paesi;
- concentrazione su specifiche aree di intervento in grado di intercettare le imprese appartenenti alla struttura produttiva del Paese, comprese quelle appartenenti a settori qualificabili come "in transizione", sui quali spesso si addensano, in assenza di interventi correttivi dal lato della qualificazione tecnologica, produttiva e organizzativa, i maggiori rischi per la chiusura d'impianti con la conseguente espulsione della manodopera e che richiedono un approccio prioritariamente orientato all'integrazione di più misure d'intervento;
- rafforzamento e valorizzazione del potenziale d'innovazione degli insediamenti produttivi ed operativi presenti sui territori nei settori strategici, quali, ad esempio, Aerospazio e Difesa;
- sviluppo e realizzazione in questi territori di infrastrutture e sistemi per l'erogazione di servizi innovativi d'interesse nazionale, con il coinvolgimento del tessuto industriale locale, attraverso gli strumenti del IPP e del PCP (esempio, grandi progetti di ammodernamento della gestione della PA collegati all'Agenda digitale Italiana);
- attrazione sul territorio di grandi player nazionali e internazionali dell'innovazione.

Tali interventi devono comunque integrarsi anche con quelli previsti ed attuati a livello regionale, favorendo sinergie ed evitando sovrapposizioni.

In Italia, già prima della comunicazione 'Regional Policy contributing to smart

growth in Europe 2020' della Commissione europea si era lavorato per evitare la frammentazione degli interventi e mettere a sistema gli sforzi in materia di sostegno all'innovazione, con l'individuazione di alcuni ambiti prioritari su cui favorire la nascita e lo sviluppo dei cluster tecnologici nazionali. L'analisi delle smart specialisation strategy regionali ha inoltre contribuito ad identificare le aree e le traiettorie di sviluppo più significative espresse a livello territoriale.

Le aree di specializzazione regionali sono state individuate tenendo conto delle evidenze emerse dal processo di scoperta imprenditoriale, nazionale e regionale, e degli esiti dell'analisi dei contesti territoriali. L'analisi di contesto ha fotografato la situazione socio-economica delle diverse regioni e mappato il perimetro delle specializzazioni tecnologiche sia attraverso l'utilizzo di metodologie più tradizionali, quali indagini quantitative su dati statistici ed economici e relativa swot analysis, che di indagini qualitative con il coinvolgimento dei principali attori dell'innovazione. In particolare, l'indagine si è sviluppata attraverso l'analisi:

- del sistema nazionale e regionale della ricerca e dell'innovazione, con la finalità di evidenziare lo stato dell'arte tecnico-scientifico e le competenze di ricerca industriali «sedimentate» sul territorio;
- dei bandi nazionali e regionali, con l'obiettivo di individuare le aree in cui si concentra la capacità progettuale degli enti di ricerca e delle imprese.

Nell'ambito del Progetto S3 è stata realizzata, con il coinvolgimento delle Amministrazioni regionali e con il supporto di esperti tematici, un'analisi dei documenti regionali di Strategia di Specializzazione Intelligente con l'obiettivo di individuare le aree su cui le Amministrazioni intendono investire per valorizzare la competitività e la specificità dei sistemi produttivi e scientifici promuovendo lo sviluppo economico del Paese. L'analisi ha evidenziato per ogni Regione le aree di specializzazione, i domini tecnologici e le tecnologie abilitanti. L'esito di tale mappatura ha consentito di individuare, razionalizzare e valorizzare alcune specializzazioni regionali più "robuste" (in termini di densità di competenze scientifiche, di imprese, di progetti e di soggetti coinvolti), definendo le direttrici verso le quali orientare le attività di ricerca e la domanda di tecnologia delle imprese in modo da:

- definire un quadro strategico condiviso, fondato sui punti di forza dell'economia e dell'identità regionale, in grado di avere un impatto significativo e trainante sull'intero sistema;
- aumentare l'efficacia delle politiche di ricerca e innovazione, nazionali e regionali, attraverso l'integrazione degli interventi, valorizzando le possibili complementarità e riducendo le sovrapposizioni;
- consolidare il percorso di trasformazione del sistema produttivo verso l'economia della conoscenza e dell'innovazione.

Sulla base delle evidenze emerse dall'analisi del contesto economico e tecnico-scientifico e dei documenti di Strategia di Specializzazione Intelligente regionali, unite alle esigenze strategiche del territorio dettate da un'armonia tra processi di tipo top-down e bottom-up, sono state individuate 12 aree di specializzazione, che consentono di mantenere una omogeneità tassonomica e coerente tra i vari strumenti di programmazione in definizione, come PNR, S3 regionali, PON e PNIR. Di seguito le 12 aree di specializzazione regionali:

1. Aerospazio
2. Agrifood
3. Blue Growth
4. Chimica Verde
5. Design, creatività e made in Italy
6. Energia
7. Fabbrica Intelligente
8. Mobilità Sostenibile
9. Salute
10. Smart, Secure and Inclusive Communities
11. Tecnologie per gli Ambienti di Vita
12. Tecnologie per il Patrimonio Culturale.

Le aree di specializzazione individuate rispondono all'obiettivo di valorizzare gli asset strategici e le capacità competitive del sistema industriale e scientifico nazionale aprendo spazio a collaborazioni strutturate fra soggetti imprenditoriali e della ricerca, anche residenti in più Regioni italiane e in altri Paesi europei, per rispondere con le proprie competenze alle sfide sociali ed economiche.

Vedremo in seguito come la regione Veneto ha scelto le sue aree di specializzazione tra quelle nazionali.

3.2. Aspetti generali della Regione Veneto

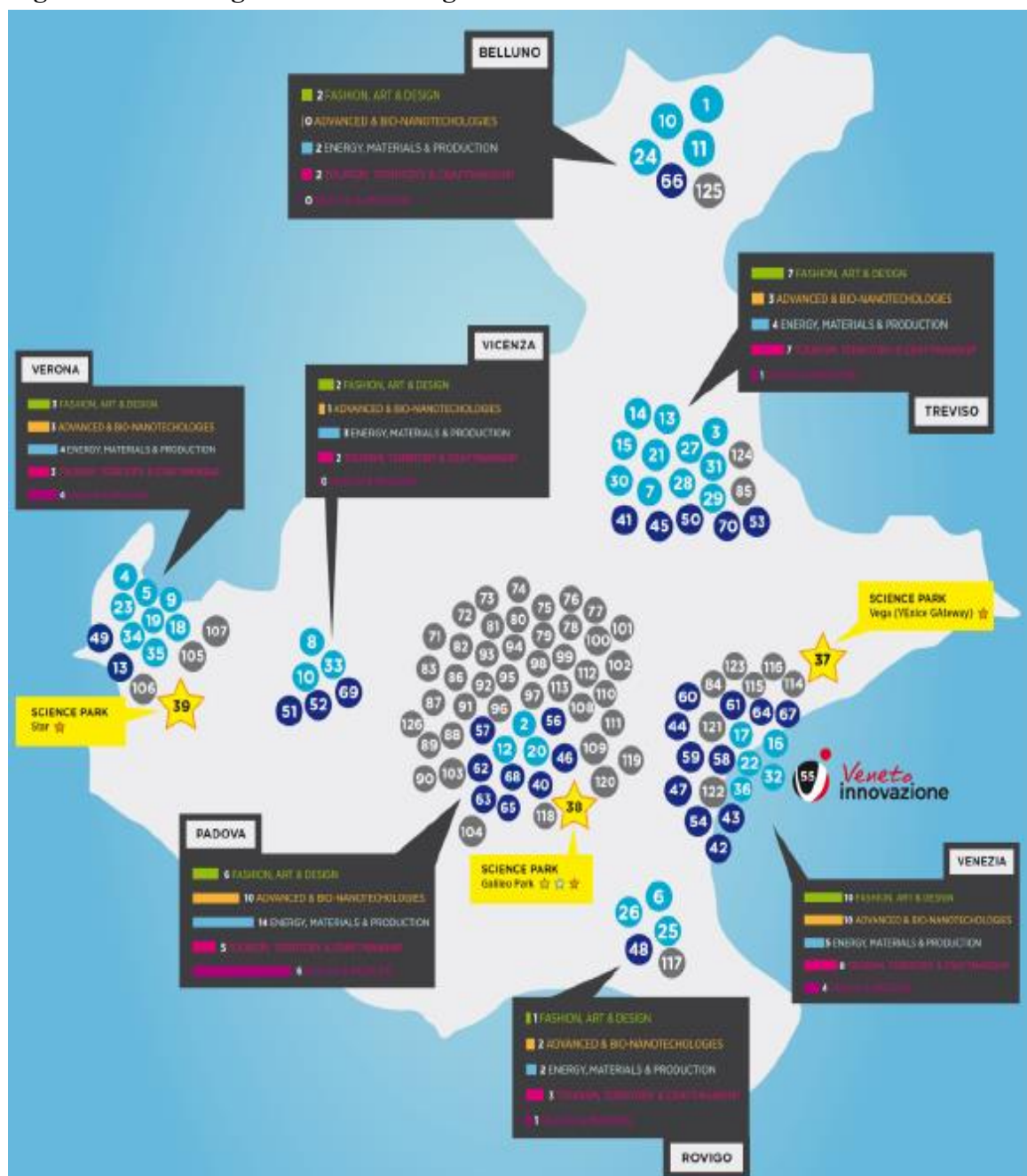
La Regione Veneto, con il suo ultimo programma denominato “*Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l’Innovazione della Regione Veneto per il periodo 2014-2020*”, aderisce all’iniziativa Europa 2020 adottata dall’Unione Europea nel 2010 al fine di raggiungere una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva.

La strategia veneta individua la vision, le priorità ed i meccanismi di attuazione, con l’obiettivo di mantenere un percorso di definizione aperto a nuovi input e a successive modifiche, in virtù dei mutamenti del contesto economico e sociale regionale che potrebbero manifestarsi nel tempo. La RIS3 per il Veneto si inserisce appunto nell’ambito del ciclo di programmazione 2014-2020 e prevede, come condizionalità ex ante per l’utilizzo delle risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (uno dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei)⁸, che le autorità nazionali e regionali mettano a punto strategie di Ricerca e Innovazione con approccio “place-based” (basato sul coinvolgimento del territorio), al fine di consentire, nello specifico, un utilizzo più efficiente ed efficace del fondo e, in generale, un incremento delle sinergie tra le politiche comunitarie⁹, nazionali e regionali.

⁸ Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio.

⁹ Un orientamento adottato anche nella Strategia Horizon 2020 Italia (HIT2020) nella quale la selezione di un numero limitato di ambiti verso cui orientare gli investimenti, eliminandone la duplicazione e la frammentazione al fine di promuovere la specializzazione intelligente, è un obiettivo indicato dal MIUR.

Figura 6: knowledge atlas Veneto region



Fonte: mappatura del comparto ricerca in Veneto

La Regione del Veneto ha individuato, grazie ad una struttura di governance efficace ed inclusiva che ha previsto un percorso strutturato di condivisione territoriale, quattro ambiti di specializzazione intelligente di principale interesse, strettamente interconnessi, sulle quali orientare le politiche per il nuovo settennio di programmazione:

- Smart Agrifood,
- Sustainable Living,

- Smart Manufacturing
- Creative Industries.

Il criterio ispiratore che ha guidato la selezione di questi ambiti è la definizione di smart specialisation in quanto concetto-chiave della politica europea 2020. Seguendo questa prospettiva, la Commissione Europea invita le Regioni a focalizzarsi su settori, filiere, cluster su cui possono vantare una forza relativa, attuale e prospettica e a concentrare gli interventi a favore della ricerca e dell'innovazione in questi contesti senza disperdere le risorse in molteplici azioni parcellizzate, favorendo, nel contempo, l'interazione tra imprese e istituzioni della conoscenza e ricercando la cooperazione transregionale anche nell'ottica della complessa attività svolta dalla Regione in questo ambito attuata attraverso una presenza attiva e mirata alla ricerca non solo di nuove modalità operative bensì proiettata verso la stimolazione del contesto internazionale al fine di verificare ed assumere iniziative favorevoli ad implementare sviluppo e occupazione nel proprio sistema produttivo territoriale. In sintesi, le smart specialisations.

Figura 7: regioni e macro-aree

Are - Regioni	Manufacturing	Health and sustainable living	Energy and environment	Agrifood	Artistic and cultural industries	ICT	Biotech	Transport and logistics
Abruzzo								
Calabria								
Campania								
Emilia-Romagna								
Friuli Venezia Giulia								
Lazio								
Liguria								
Lombardia								
Marche								
Molise								
Piemonte								
Puglia								
Sardegna								
Toscana								
Trento								
Valle d'Aosta								
Veneto								

Fonte: Cappellin, Baravelli, Bellandi, Camagni, Capasso, Ciccotti, Marelli (2017)

3.2.1. Agro-alimentare

L'agro-alimentare vanta, in Veneto, una presenza importante nelle sue varie articolazioni, dalle grandi imprese leader, che si concentrano nell'area veronese, alla miriade di piccole e medie aziende (agricole integrate nelle attività di trasformazione o manifatturiere in senso stretto) sparse sull'intero territorio regionale, con alcune agglomerazioni spaziali tra cui quella sicuramente di natura distrettuale corrispondente alle aree viti-vinicole di Prosecco-Valdobbiadene, che da sola enumera un totale di 107 imprese per 1.150 addetti, e del Distretto veneto del vino con oltre 340 imprese sottoscrittrici il patto di sviluppo e 3.370 addetti (Patti di sviluppo regionali). A questo vanno ad affiancarsi altri comparti di rilevanza economica quali, ad esempio, quello alimentare veronese - il cui export nominale, nel 2012, ha superato i 600 milioni di euro (Servizio Studi e Ricerche Intesa San Paolo

“Monitor dei Distretti” – Ottobre 2013) - e il Distretto ittico di Rovigo. Nel complesso, i prodotti offerti dall’Agrifood veneto realizzano elevati volumi di vendite sui mercati internazionali e compongono una gamma ampia, dai beni standard commercializzati attraverso la GDO alla ricchissima varietà di prodotti alimentari di nicchia di alta qualità proposti nel *retailing* enogastronomico specializzato e nel canale Ho.Re.Ca.. Con riferimento ai secondi, un ruolo determinante è svolto da imprese “glocali” che, da un lato si approvvigionano presso produttori locali, e dall’altro presidiano i mercati internazionali. Queste filiere territoriali (diverse dal modello distrettuale classico) costituiscono un punto di forza del *food* veneto e ne possono rappresentare un fattore positivo di evoluzione anche per il futuro.

Tabella 3: le aree ad alta specializzazione manifatturiera del settore agroalimentare

AGROALIMENTARE	Frutta di Verona
	Ittico del Polesine e del Basso Veneziano
	Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene
	Vino del Veneto Orientale
	Vino della Valpolicella
	Vino Soave

Fonte: Regione Veneto (agosto, 2015)

3.2.2. Sistema della moda

Anche il sistema della moda rientra tra le specializzazioni di maggiore peso nell’economia regionale. A confronto con le altre, è quella dotata della maggiore caratterizzazione in senso distrettuale: il Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, l’area dello “sport system” di Asolo e Montebelluna, il Distretto bellunese dell’occhialeria, il Distretto orafo di Vicenza rientrano tra le formazioni distrettuali più conosciute del nostro Paese. Menzione merita anche il Distretto vicentino della concia, primo polo conciario italiano e tra i più rilevanti a livello mondiale, la cui quota di produzione raggiunge il 50 per cento di quella nazionale e la cui occupazione riguarda il 40% degli addetti locali (Unioncamere Veneto: “La situazione economica del Veneto” Rapporto annuale 2013). Questa *smart* ospita, dentro e fuori i Distretti, imprese di varie dimensioni, da alcuni tra i principali player

a livello mondiale nei rispettivi settori – come Luxottica e Benetton – a una moltitudine di imprese di piccola dimensione, fortemente scremate dalla competizione globale (che include, per le imprese contoterziste, le scelte di delocalizzazione degli approvvigionamenti di molti committenti regionali), passando per un nutrito numero di medie imprese⁴. Il mondo della moda è inoltre animato da una varietà di imprese di servizi che operano a supporto dei produttori in varie attività della loro catena del valore. In particolare, quelle che partecipano allo sviluppo dei nuovi prodotti, alla produzione di *marketing knowledge* e alle strategie di comunicazione risultano molto importanti per mantenere alto il tasso di innovazione, creatività e generazione di valore simbolico che sono alla base del successo del “Made in Italy” della moda, non solo nel segmento *luxury*.

Tabella 4: le aree ad alta specializzazione manifatturiera del sistema moda

SISTEMA MODA	Abbigliamento della Marca
	Tessile Vicentino
	Tessile e abbigliamento Basso Veneto
	Calzatura del Brenta
	Concia di Arzignano
	Sport System Montebelluna
	Calzatura di Rovigo
	Concia di Rovolon
	Calzatura di Bussolengo
	Ottica del Bellunese
	Oro Vicentino

Fonte: Regione Veneto (agosto, 2015)

3.2.3. Meccanica

La componentistica meccanica e la meccanica strumentale-meccatronica rappresentano, con ogni evidenza, due settori di una specializzazione più ampia, che possono essere tenuti distinti vista la loro importanza nell’industria regionale, ma che hanno anche delle forti interdipendenze dovute al fatto che una parte delle imprese del primo aggregato è fornitrice di imprese del secondo. Emblematicamente queste interdipendenze si osservano nel più importante Distretto veneto della meccanica,

che si estende nel territorio dell'Alto Vicentino.

In generale, la meccanica regionale costituisce un giacimento enorme di conoscenze e competenze che continua a mantenersi fertile. L'ampio universo delle subforniture meccaniche, nonostante il ridimensionamento causato dai duri colpi inferti dalla crisi, presenta elementi di dinamismo soprattutto nei segmenti della componentistica complessa, con imprese che si sono internazionalizzate per sfuggire ai rischi della committenza solo locale e anche diversi processi di aggregazione tra piccole imprese. Guardando poi alla meccanica strumentale e alla mecatronica, troviamo, in questo ambito, imprese primarie a livello nazionale che mantengono un posizionamento competitivo difendibile nei mercati internazionali grazie a un forte *commitment* nelle attività di innovazione, al grado di customizzazione delle macchine e dei sistemi prodotti, a quella che oggi viene frequentemente chiamata servitizzazione, ossia l'integrazione della produzione e vendita del bene con l'erogazione di servizi sia in fase pre-vendita (necessari anche per proporre una personalizzazione efficace) che in quella di post-vendita. Questo ampliamento e approfondimento dei servizi ai clienti ha anche imposto e imporrà sempre più la creazione di reti internazionali di vendita e *customer care*. In tal senso, i dati confermano che, il bisogno di competere a livello globale ha spinto le oltre 400 imprese del Distretto della mecatronica e delle tecnologie meccaniche innovative, alla ricerca di una innovazione continua soprattutto concentrandosi sulle tecnologie in grado di limitare il consumo di risorse energetiche e materiali (Unioncamere Veneto: "La situazione economica del Veneto" Rapporto annuale 2013).

Tabella 5: le aree di specializzazione manifatturiera del settore della meccanica

MECCANICA	Macchine agricole Veronese
	Macchine agricole Bassa Padovana
	Macchine agricole Alta Padovana
	Macchine agricole del Trevigiano
	Macchine agricole Veneto Orientale
	Meccanica Alto Vicentino
	Freddo del Padovano
	Termomeccanica del Veronese
	Meccanica del Bellunese
	Meccanica del Trevigiano
	Bicicletta del Veneto Centrale
	Bicicletta di Padova e Venezia
	Bicicletta di Vittorio Veneto
	Giostra del Polesine
	Nautica Veneta

Fonte: Regione Veneto (agosto, 2016)

3.2.4. Living

L'ambito del living è sicuramente quello più intersettoriale tra i cinque individuati, riguardando sia le caratteristiche della struttura esterna delle abitazioni e più in generale delle costruzioni che le modalità di fruizione degli spazi interni. Si trovano quindi il settore delle costruzioni nelle sue varie articolazioni, i produttori di materiali e impianti, l'industria dell'arredamento con la sua tipica organizzazione distrettuale ed altro ancora. La crisi ha inciso molto su questo aggregato intersettoriale, ma non mancano le opportunità come molti casi di tenuta o addirittura crescita aziendale dimostrano. I temi su cui progettare il futuro sono di notevole portata: dal ripensare l'intero segmento delle ristrutturazioni edilizie allo sviluppo della domotica. La sostenibilità rappresenta una variabile di assoluta rilevanza nell'ambito del living: riduzione dell'impatto ambientale dei processi di costruzione, efficienza energetica, materiali ecosostenibili, case a impatto zero ed energia pulita, *ambient assisted living*. Più che un semplice terreno su cui sviluppare innovazioni, la sostenibilità è la chiave di volta che tiene insieme l'ambito di specializzazione. Va

detto però che la ricerca di processi produttivi e prodotti ad elevata sostenibilità rappresenta un fattore critico di successo per tutte le smart specializations.

Tabella 6: le aree di specializzazione manifatturiera del settore living

SISTEMA CASA	Mobile del Livenza
	Mobile Classico di Bassano del Grappa
	Mobile Bassa Veronese
	Legno del Bellunese
	Pietra del Piave
	Marmo Vicentino
	Pietra dei Colli Euganei
	Pietra del Bellunese
	Vetro artistico di Murano
	Elettrodomestico di Bassano
	Elettrodomestico di Treviso
	Elettrodomestico di Conegliano
	Sistemi per l'illuminazione
	Ceramica di Treviso
	Marmo del Veronese

Fonte: Regione Veneto (agosto, 2015)

Inoltre, partendo da alcuni aspetti caratterizzanti la realtà veneta, quali ad esempio la percentuale di imprese innovatrici superiore alla media nazionale, il basso tasso di ricerca applicata, la dinamicità dell'export, la presenza di un tessuto imprenditoriale composto in grande maggioranza da PMI, sono state individuate alcune traiettorie di sviluppo, condivise dal territorio, che saranno declinate secondo i principi informativi identificati dalla Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale".

La Regione ha avviato un percorso al fine di individuare, di concerto con gli stakeholder regionali, gli ambiti di specializzazione, le traiettorie di sviluppo e le priorità, potenzialmente più idonei alla creazione di un vantaggio competitivo territoriale, sia sulla base della configurazione economica attuale della regione, sia sulla base delle tecnologie abilitanti che si intendono sviluppare attraverso le

politiche che saranno implementate da qui al 2020.

Nello specifico, la Regione del Veneto intende potenziare, qualificare e rendere più efficace il sistema di innovazione regionale promuovendo una più intensa interazione tra istituzioni della conoscenza e imprese, incrementando l'attività di ricerca e innovazione nelle imprese, aumentando l'incidenza delle specializzazioni produttive innovative nel sistema economico regionale; favorendo le forme di aggregazione tra imprese e i cluster innovativi di scala regionale, nonché sostenendo i servizi innovativi per le imprese e per la cittadinanza.

In tal senso la governance regionale rappresenta nuovamente un tassello di vitale e fondamentale importanza per l'efficacia della strategia ed elemento chiave per interpretare i cambiamenti economici e sociali, sia regionali che globali, e sviluppare percorsi condivisi di supporto all'innovazione e alla ricerca che siano opportunamente adeguati alle necessità del territorio. In fase attuativa è infatti previsto il coinvolgimento del territorio secondo la logica dell'approccio "bottom-up" mediante lo sviluppo di meccanismi di consultazione e condivisione per mantenere aperto il processo di elaborazione della Strategia.

L'attuazione della Strategia e, ove se ne ravvisasse la necessità, anche la rimodulazione della stessa, sarà supportata da un sistema integrato di monitoraggio e valutazione, volto a fornire parametri qualitativi e quantitativi che, attraverso opportuni indicatori, saranno utilizzati per verificare l'effettiva trasferibilità e riproducibilità dei benefici preposti, al fine di migliorare l'attuazione della Strategia stessa.

3.3. Le metodologie usate per l'adozione della S3

La Strategia di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente del Veneto è stata individuata seguendo la metodologia proposta dalla "Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)" [European Union, Regional Policy – Marzo 2012] che prevede un percorso suddiviso in sei fasi:

- analisi del contesto regionale e del potenziale per l'innovazione: la fase di analisi ha lo scopo di fornire una fotografia del contesto e una visione attuale e di congiuntura economico-sociale e del mondo della ricerca in Veneto,

offrendo un strumento di lavoro di base per l'avvio del percorso di scoperta imprenditoriale. Il contesto regionale e il potenziale dell'innovazione sono stati individuati attraverso un'attenta e approfondita analisi statistica e scientifica:

- della documentazione in materia, elaborata dal Sistema Statistico Regionale;
- del Report sull'economia veneta del sistema camerale;
- del lavoro di mappatura delle specializzazioni produttive regionali, lavoro propedeutico per l'individuazione dei distretti a seguito dell'approvazione della Legge Regionale 30 maggio 2014, n. 13 "Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese";
- della letteratura economica e scientifica relativa al sistema economico e di ricerca del Veneto.

In particolare, l'analisi di contesto è stata condotta attraverso lo studio e l'analisi dei rapporti statistici regionali, dei rapporti sull'economia del Veneto di Unioncamere del Veneto¹⁰, sui rapporti di congiuntura dell'ufficio studi di Intesa San Paolo¹¹, sui rapporti della Commissione Europea¹², nonché sui paper accademici delle Università di Venezia e di Padova relativi allo sviluppo economico locale¹³.

Tale fase è stata condotta da un gruppo di lavoro composto dalla Sezione Ricerca e Innovazione, dalla Sezione Statistica Regionale e dal Dipartimento di Scienze Economiche "Marco Fanno" dell'Università di Padova;

- individuazione di una struttura di governance efficace ed inclusiva: il sistema di governance per la ricerca e l'innovazione della Regione del Veneto è un modello multilivello rappresentato da organi tecnici e consultivi, previsti

¹⁰ www.ven.camcom.it/content.asp?ID=219

¹¹ www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/studi/ita_macroeconomia_congiuntura.jsp#/studi/ita_macroeconomia_congiuntura.jsp

¹² <https://ec.europa.eu/jrc/en/science-area/innovation-and-growth>

¹³ In tal senso, particolare importanza hanno rivestito le indicazioni preliminari emerse dal progetto "Innovarea", promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia e finanziato con risorse regionali (v. cap 6, pag (89)).

dalla Legge Regionale 18 maggio 2007, n. 9 “*Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell’innovazione nel sistema produttivo regionale*”, nonché da Veneto Innovazione S.p.A., società in house e braccio operativo della Sezione Ricerca e Innovazione della Regione¹⁴.

Questo modello prevede, inoltre, la partecipazione pubblica con l’intento di estendere i processi di condivisione e consultazione non solo agli stakeholder, ma anche ai beneficiari delle politiche. Tale obiettivo viene perseguito attraverso opportuni strumenti di comunicazione, consultazione e incontri di disseminazione periodici;

- elaborazione di una vision condivisa in relazione al futuro della regione: la vision rappresenta la posizione reale del Veneto nella dimensione europea, sviluppata su specifici indicatori suggeriti dalla guida alla RIS3 e condivisa dal territorio (grazie ad una struttura di governance efficace ed inclusiva). Per fronteggiare le sfide della società, la vision delinea la necessità di puntare al rafforzamento del sistema economico tradizionale attraverso la ricerca e l’innovazione in un’ottica di contaminazione trasversale che includa l’utilizzo delle tecnologie abilitanti ed i driver dell’innovazione;
- individuazione delle priorità strategiche: l’individuazione degli ambiti di specializzazione, delle traiettorie di sviluppo e delle priorità strategiche, è avvenuta attraverso lo sviluppo di un percorso di scoperta imprenditoriale che si compone delle seguenti fasi: l’analisi di contesto, il confronto e la partecipazione e validazione (accompagnate dall’attività di comunicazione trasversale). Dall’analisi di contesto emergono dati che permettono lo sviluppo delle restanti fasi del processo che, attraverso un percorso condiviso sul modello della quadrupla elica, consentono di individuare gli ambiti di specializzazione, di selezionare le priorità strategiche, di proporre le possibili traiettorie di sviluppo, sulla base dell’integrazione di fattori chiave quali i settori tradizionali, i settori trasversali, le tecnologie abilitanti e i driver dell’innovazione;

¹⁴ La Sezione Ricerca e Innovazione è la struttura regionale responsabile di redazione e attuazione della Strategia di specializzazione Intelligente del Veneto.

- definizione di un policy-mix: al fine di perseguire gli obiettivi individuati nel documento, la Regione del Veneto si avvale di un sistema sinergico di politiche a supporto dello sviluppo economico e della ricerca e innovazione. I principali strumenti regionali sono il Piano Strategico Regionale per la Ricerca Scientifica, lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione, le Leggi Regionali 18 maggio 2007, n. 9, 30 maggio 2014, n. 13, 18 dicembre 2012, n. 50. Contribuiscono ad affiancare e integrare gli interventi legislativi anche le politiche a supporto dei Cluster Tecnologici Nazionali, dell'Agenda Digitale per il Veneto e dei servizi di Veneto Innovazione S.p.A;
- formulazione di un sistema di monitoraggio e valutazione: la RIS3 esplicita un sistema di monitoraggio e valutazione che sarà attivato a seguito dell'intervenuta approvazione del documento stesso e che fornirà indicazioni qualitative e quantitative necessarie a misurare i risultati ottenuti e gli outcome derivanti dall'attuazione degli interventi proposti. Nello specifico, è presentato un set di indicatori di risultato e di realizzazione declinato per ogni priorità e per cui è prevista una rilevazione periodica.

3.4. La governance

La RIS3 della Regione del Veneto si fonda su un modello di governance atto a garantire un processo continuo ed inclusivo di corretta attuazione della Strategia attraverso un opportuno sistema di monitoraggio. A tal fine la partecipazione del territorio costituisce l'elemento fondante da governare tramite una struttura multilivello, composta da uno Steering Group e un Management Team.

Gli organismi di seguito descritti, individuati da tale legge, svolgono un rilevante ruolo di supporto nella definizione e nel monitoraggio delle politiche a favore della ricerca e l'innovazione, strutturando un sistema condiviso tra vari stakeholder nella formazione delle strategie regionali, e quindi anche della Strategia di specializzazione intelligente regionale.

3.4.1. Lo Steering Group

Lo Steering Group è l'organo direttivo e si compone di un Comitato di indirizzo e di un Osservatorio.

Il Comitato di indirizzo regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione è composto da 16 membri in rappresentanza degli atenei, centri di ricerca, associazioni e organizzazioni di categoria e ha principalmente funzioni consultive. Esso esprime parere sulle proposte di deliberazione di competenza della Giunta Regionale relative all'elaborazione del Piano strategico regionale; all'aggiornamento, integrazione e coordinamento degli altri strumenti di intervento in materia di ricerca, sviluppo tecnologico ed innovazione in ambito regionale e alla programmazione di altre iniziative di coordinamento tra i soggetti operanti nel campo della ricerca e dello sviluppo. In tal senso, procede alla valutazione di efficacia della legge regionale e della RIS3 sul sistema produttivo veneto e predispone una relazione annuale da trasmettere al Consiglio regionale.

L'Osservatorio regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione è un organismo tecnico permanente a carattere multidisciplinare che collabora con la Giunta regionale nella stesura del Piano strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione e redige una relazione annuale sullo stato della ricerca e dell'innovazione nel sistema produttivo veneto, con riferimento agli indicatori comparativi e agli esiti del monitoraggio circa i risultati conseguiti dalla RIS3. Esso è composto da esperti rappresentativi del sistema regionale dell'innovazione e di provata competenza nelle materie di ricerca scientifica, sviluppo tecnologico e innovazione.

La Regione del Veneto tramite la struttura dello Steering Group mantiene un dialogo aperto, continuo e proficuo con le varie realtà del territorio nella fase di definizione delle proprie politiche in tema di ricerca e innovazione. ed è inoltre in grado di coordinare e monitorare l'attuazione della Strategia stessa, commentando i risultati ottenuti dagli indicatori di realizzazione e di risultato in una specifica Relazione annuale a carattere consultivo di valutazione sullo stato delle ricerca e dell'innovazione del sistema produttivo veneto. Merita opportuna menzione il Rapporto di valutazione di medio periodo, a carico dello Steering Group, che sarà redatto nel 2018 (quindi in coincidenza con la fase di valutazione intermedia del POR FESR), che permetterà di

misurare a livello quantitativo e qualitativo il raggiungimento di determinati outcome. Lo Steering Group potrà valutare eventuali cambiamenti avvenuti nel territorio in conseguenza all'attuazione della strategia ma anche a causa di possibili fattori esogeni che potranno rendere necessaria la revisione del Documento.

3.4.2. Il Management Team

A supporto dello Steering Group lavora il Management Team, organo deputato ad operare a livello decisionale e operativo. Esso è costituito dalla Sezione Ricerca e Innovazione della Regione del Veneto e da Veneto Innovazione S.p.A., agenzia “in house” della Regione che funge da braccio operativo e di coordinamento per le azioni di sostegno messe in essere dalla Regione. Tale organo ha il compito di attuare attività di monitoraggio utilizzando gli indicatori e somministrando questionari al fine di favorire l'interazione con il territorio. In seguito alla redazione della Relazione annuale dello Steering Group, il Management Team provvede a coinvolgere i vari stakeholder organizzando eventi pubblici di dialogo e di disseminazione.

3.4.3. La partecipazione del territorio

L'approccio bottom up per la partecipazione del territorio è teso a potenziare il legame tra mondo della ricerca e società civile, ed è garantito dalla gestione di sistemi di comunicazione in grado di assicurare un coinvolgimento il più attivo possibile nell'ottica del modello della quadrupla elica. Le tecniche utilizzate hanno lo scopo di massimizzare l'efficacia dell'intervento utilizzando lo strumento più appropriato: da quelli “web-based” come siti internet, social media (Twitter e Facebook), mailing list, forum e questionari on line, a quelli più tradizionali come eventi, workshop, seminari e tavoli tematici.

A seguito delle risultanze delle consultazioni pubbliche, l'Osservatorio e il Comitato elaborano delle proposte per meglio definire le priorità e gli interventi della RIS3.

Nell'ambito del processo di partecipazione del territorio si menzionano altresì i pareri di competenza richiesti a associazioni di categoria e alle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e alla competente Commissione consiliare, previ-

sti dalla L.R. n.13 del 30 maggio 2014 “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di impresa”, per l’individuazione dei distretti industriali.

3.4.4. Il processo di governance

La figura sotto esposta esemplifica il processo di Governance, come sopra descritto nell’ambito delle responsabilità e dei compiti dell’Osservatorio regionale e del Comitato Regionale, nonché il coinvolgimento del territorio. La condivisione delle politiche intraprese e l’inclusività dei vari stakeholder sarà una costante funzionale all’avvio della Strategia, all’efficacia degli interventi e alla valutazione di questi al fine anche di poter perfezionare la Strategia stessa lungo il periodo di programmazione.

Figura 8: il processo di governance



3.5. Il percorso di scoperta imprenditoriale

La metodologia riguarda il processo di individuazione degli ambiti di specializzazione, delle traiettorie di sviluppo e di selezione delle priorità espressione del territorio Veneto, attraverso un percorso partecipativo di scoperta imprenditoriale. L'obiettivo della Strategia è infatti quello di identificare gli ambiti di specializzazione del Veneto, ovvero quelle "aree dove la regione mostra un vantaggio competitivo, oppure dispone di un potenziale per generare crescita qualificata e trasformazioni economiche per affrontare sfide sociali ed ambientali".

Nell'analisi particolare attenzione è stata posta agli ambiti di specializzazione regionale e alle loro potenzialità derivanti da fattori strategici e abilitanti quali:

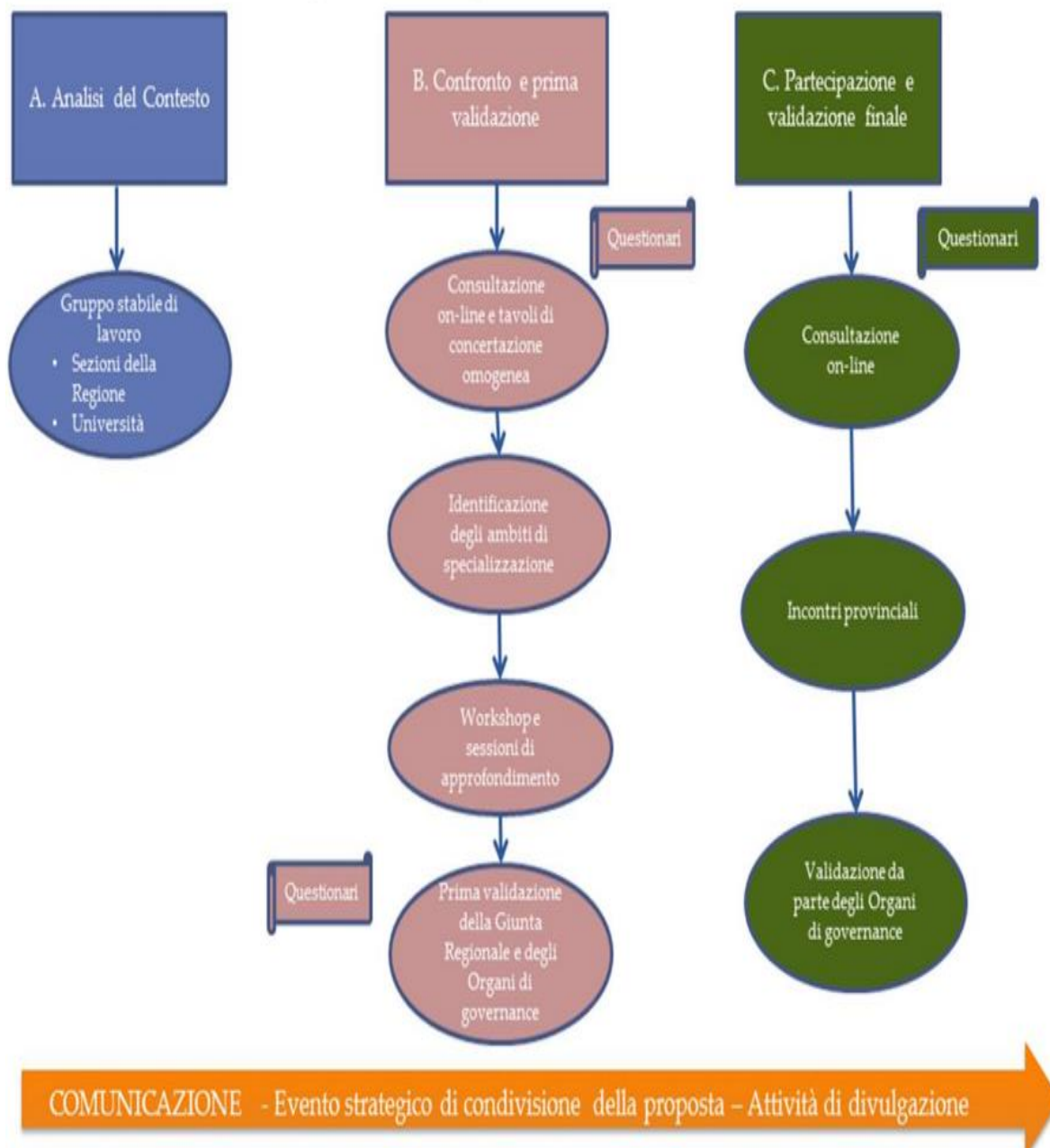
- le KETs (Key Enabling Technologies), in grado di favorire le innovazioni di processo, prodotto, organizzazione e marketing nelle singole aree (per esempio micro e nano elettronica, materiali avanzati, biotecnologie industriali, fotonica, nanotecnologie e sistemi avanzati di produzione);
- i driver dell'innovazione, intesi come fattori catalizzatori o di stimolo per l'innovazione, non solo tecnologica;
- la fertilizzazione trasversale tra aree produttive, come opportunità di innovazione attraverso l'incrocio di conoscenze applicabili in più settori o grazie alla ricerca di mercati comuni da esplorare, che porta a stimolare la collaborazione tra imprese anche di settori diversi.

In particolare, tenuto conto delle indicazioni fornite dalla guida alla RIS3, la Regione ha individuato una metodologia di indagine multilivello costituita da alcune fasi principali:

1. analisi del contesto, che ha rappresentato la tappa iniziale di confronto per lo sviluppo del processo di scoperta imprenditoriale;
2. confronto e prima validazione, che è stata caratterizzata da una serie di consultazioni online, tavoli di lavoro e workshop per:
 - l'aggiornamento della matrice SWOT, utile all'identificazione delle priorità;
 - una proposta di ambiti di specializzazione regionale.

Figura 9: scoperta imprenditoriale RIS3 Veneto

Sintesi: Scoperta imprenditoriale RIS3 Veneto



I risultati di tale fase sono stati presentati e validati dal territorio durante un evento strategico tenutosi a Padova il 15 aprile 2014. Infine, vi è stata una prima validazione da parte degli organi di governance e della Giunta Regionale.

In tale percorso si sono inseriti complementariamente e trasversalmente anche l'identificazione e la validazione dei "Distretti Industriali", come da LR citata, basata

sullo studio “Le aree ad elevata specializzazione manifatturiera”, che costituiscono una validazione ulteriore all'identificazione degli ambiti di specializzazione intelligente regionale;

3. partecipazione e validazione finale, che è consistita in consultazioni online e incontri territoriali per:

- la conferma degli ambiti di specializzazione regionale e la definizione delle traiettorie di sviluppo;
- la definizione dell'analisi SWOT, utile all'identificazione delle priorità;
- l'identificazione delle priorità.

Si riportano di seguito i risultati della fase di partecipazione in relazione all'aggiornamento e adeguamento alle esigenze del territorio dell'analisi SWOT. La strategia di specializzazione intelligente è un percorso di lungo periodo che si compie non solo con la mera sommatoria delle traiettorie di sviluppo individuate per ogni ambito di specializzazione, ma delineando una progettualità in continuo divenire a cui concorrono molteplici attori con diversificati strumenti. Dalla combinazione tra i punti di forza e le opportunità possono essere individuati i vantaggi strategici sui quali investire. Incrociandoli a loro volta con i punti di debolezza si possono individuare le barriere che limitano lo sviluppo e quindi da superare per la realizzazione dei programmi. La matrice SWOT individua gli elementi endogeni di forza e debolezza del Veneto e quelli esogeni che comportano minacce e opportunità. La seguente analisi è il risultato della rielaborazione dei dati del contesto economico e del contesto dell'innovazione .

Figura 10: rappresentazione SWOT del sistema Veneto

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
IMPRESE & INNOVAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Imprese con propensione all'innovazione non basata su R&S • Leggi regionali a supporto dello sviluppo di imprese innovative e all'internazionalizzazione • Elevato tasso di relazioni informali che consentono di usufruire delle conoscenze esterne per produrre innovazione • Alta propensione delle imprese ad investire nella green economy • Regione ad alta densità manifatturiera • Alta specializzazione nei settori tradizionali • Regione ad alta vocazione distrettuale con specializzazione low-tech • Presenza di eccellenze e imprese leader nei settori agroalimentare, moda (abbigliamento, conca calzature, occhiale), arredo, edilizia, meccanica • Alta propensione all'exportazione • Imprenditorialità diffusa • Crescita numero delle start-up innovative 	<ul style="list-style-type: none"> • Sottoutilizzo del sistema della conoscenza da parte delle imprese • Scarsa capacità delle PMI di fare sistema • Difficoltà delle imprese di cogliere le opportunità dell'innovazione • PMI con basso investimento in ricerca • Difficoltà delle imprese di intercettare direttamente le opportunità di finanziamento e di accesso al credito • Carezza di grandi player internazionali capaci di "trainare" da soli interi comparti
RICERCA & FORMAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Ottimo posizionamento degli atenei veneti soprattutto nelle materie scientifiche • Presenza di centri di eccellenza nella ricerca e laboratori sulle nano e biotecnologie, ingegneria biomedica, tecnologia delle costruzioni e vetro; • Imprese con alta propensione all'innovazione non tecnologica • Buon livello di capitale umano specializzato in ambito scientifico e hi-tech e nell'alta manifattura 	<ul style="list-style-type: none"> • Centri di ricerca non collegati tra loro • Basso tasso di ricerca applicata • Attività di ricerca lontane dalle necessità delle imprese • Scarsa disseminazione e difficile attrazione dei servizi di ricerca per le imprese • Difficoltà dei distretti di sviluppare progetti innovativi; • Scarsa disponibilità di formazione per competenze trasversali • Carezza di borse di studio dagli atenei • Carezza di grandi player: le imprese micro, piccole e medie difficilmente hanno laboratori interni per R&S
DIGITALIZZAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di imprese ICT 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarso utilizzo delle tecnologie ICT nelle micro imprese • Profondi divari digitali nei territori e carezza di connettività in banda ultra larga • Scarsa "cultura digitale" nelle imprese e nella società civile • Basso livello di informatizzazione dei servizi della Pubblica Amministrazione per le imprese e la società civile
MERCATO & SOCIETA'	
<ul style="list-style-type: none"> • Regione a forte vocazione turistica • Ampio patrimonio culturale e ambientale 	
OPPORTUNITA'	MINACCE
IMPRESE & INNOVAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della presenza di imprese innovative e tecnologiche • Open Innovation • Potenziale inespresso in termini di ricerca e sviluppo • Innovazione come fattore determinante alla sopravvivenza delle imprese • Innovazione dei processi produttivi • Complementarietà di conoscenze e specializzazioni tra diversi cluster, anche oltre i confini regionali • Nuovi strumenti di legge a favore delle aggregazioni e reti di impresa • Partecipazione a progetti di ricerca nazionali (cluster tecnologici nazionali) e internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Continua caduta del saldo imprenditoriale • Perdita di competitività veneta nei settori emergenti legati all'innovazione tecnologica • Perdita delle competenze manifatturiere da parte dei distretti specializzati • Elevati oneri collegati al trasporto
RICERCA & FORMAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a progetti di ricerca nazionali (cluster tecnologici nazionali) e internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapida obsolescenza della dotazione strumentale dei centri di ricerca • <i>Brain-drain</i> • Riduzione delle risorse pubbliche per l'università
DIGITALIZZAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> • Primi servizi open data del patrimonio informativo della Pubblica Amministrazione a disposizione della cittadinanza • Servizi in modalità <i>cloud computing</i> per le PMI 	
MERCATO & SOCIETA'	
<ul style="list-style-type: none"> • Economia sempre più attenta alla sostenibilità ambientale 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocità d'innovazione nel mercato globale • Cambiamento dei bisogni dei consumatori • Mercati sempre più concorrenziali • Crisi economica perdurante • Invecchiamento della popolazione

Fonte : Regione Veneto (2015)

Dall'analisi dei fabbisogni del territorio fondata sulla matrice SWOT, si è proceduto a una più profonda rielaborazione dei dati, suddividendo gli elementi che la compongono in tematiche (Imprese & Innovazione, Ricerca & Formazione, Digitalizzazione, Mercato & Società) fornendo la base per delineare le linee strategiche e selezionare le relative priorità. Si è scelto di incrociare gli elementi della SWOT generando quindi delle combinazioni che a livello metodologico rappresentano possibili strategie da attuare:

- Strategia S-O, emerge dalla sintesi tra i punti di forza e le opportunità e da cui si colgono i vantaggi comparati della regione e su cui la RIS3 deve puntare;
- Strategia S-T, rappresenta la combinazione degli elementi di forza e le minacce, che rappresentano le barriere che potrebbero frenare lo sviluppo del sistema veneto in materia di ricerca e innovazione. È necessario intervenire valorizzando i punti di forza.
- Strategia W-O, emerge dall'unione tra i punti di debolezza e le opportunità. Essa offre la possibilità di migliorare la performance del territorio;
- Strategia W-T, ovvero l'abbinamento tra i punti di debolezza e le minacce. Essa individua i piani di difesa per evitare che le minacce esterne acutizzino i punti di debolezza. Rappresenta tuttavia quei fattori che non sarebbero influenzati nel medio periodo dalla RIS3.

Sulla base di questa premessa metodologica è stato possibile selezionare una serie di priorità coerenti con il percorso di scoperta imprenditoriale. Ciascuna priorità è stata legata a dei risultati attesi e a degli indicatori, che serviranno a misurare il cambiamento che si intende promuovere.

3.6. Le politiche regionali

In linea con quanto previsto dalla Strategia regionale di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'Innovazione, la società Veneto Innovazione S.p.A. ha l'incarico di operare direttamente sul territorio raccogliendo e coordinando le risorse scientifiche, organizzative e finanziarie esistenti o confluenti in Veneto e diffondendo nel sistema economico e produttivo le informazioni e i risultati acquisiti dalla

propria attività prestando particolare attenzione alle necessità delle piccole e medie imprese a elevato livello tecnologico. Proprio a tal fine Veneto Innovazione ha ottenuto, con Deliberazione n. 1215 del 15 settembre 2015 la piena operatività ad agire quale strumento della Regione del Veneto a supporto delle politiche regionali. Il ruolo di Veneto Innovazione è quello di prevedere l'implementazione di iniziative volte all'accesso diretto ai fondi nazionali ed europei, con particolare riferimento alla promozione di partnership e alla conseguente partecipazione a progetti di cooperazione concernenti i programmi quadro di ricerca e innovazione, tra cui i Programmi Horizon 2020 e COSME, alle azioni di coordinamento e supporto "ERA-NET", alla partecipazione ad ulteriori progetti a valere sui programmi di cooperazione territoriale europea o, quale soggetto di supporto o coordinamento, alle iniziative ministeriali e comunitarie in rappresentanza della Regione. Tra le funzioni, fondamentali sono le necessarie attività di monitoraggio sugli strumenti e sulle attività di ricerca, innovazione e internazionalizzazione delle imprese e dei centri di ricerca della Regione del Veneto con particolare riferimento alla verifica e al raccordo delle attività regionali con la Strategia di Specializzazione Intelligente e il "Piano Strategico Regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione". Nello specifico si prevede l'implementazione di database e di indicatori aggiornati e la loro messa a disposizione del policy maker regionale quali elementi di valutazione utili alla formulazione di proposte di policy, di iniziative/strumenti per aumentare l'attrattività del sistema della ricerca veneto, cogliendo per tempo i trend emergenti, o al lancio di sperimentazioni su progetti pilota.

Il Programma Operativo Regionale 2014-2020 prevede le seguenti tipologie d'intervento:

- contributi in conto capitale o in conto interessi per la promozione e il finanziamento di progetti;
- titoli di spesa predefiniti (voucher e simili);
- fondi di rotazione e di garanzia ed altre forme agevolative che prevedano il coinvolgimento del settore creditizio e finanziario privato;
- costituzione, partecipazione e finanziamento di organismi pubblici e privati, con il ricorso a fondi di rotazione, di garanzia e altre agevola-

zioni cofinanziate col ricorso al credito privato e altre forme o strumenti.

Ad oggi, mediante l'indicata strumentazione, sono state assegnate risorse per più di 40 milioni di euro. Tra le numerose iniziative e azioni a valere sulla Legge, si citano:

- INNOVAREA: modello di sviluppo imprenditoriale veneto venti venti. Mirava a supportare la competitività delle PMI venete attraverso la produzione di una conoscenza funzionale allo sviluppo di innovazione strategiche per favorire la realizzazione di “ecosistemi di business” partendo dall'identificazione e valorizzazioni di imprese potenziali key stone, realtà cioè già performanti che possono generare un effetto leva per le altre PMI e stimolare processi di innovazione sociale per mezzo della creazione di nuove figure professionali e la contaminazione di conoscenza tra player di successo e giovani talenti. (DGR n. 1081/2013)

- ADVENETO2020: l'agenda digitale della regione Veneto mira a migliorare la qualità della vita delle persone, a sostenere la competitività delle imprese del territorio e ad accrescere i livelli di efficienza ed efficacia della pubblica amministrazione locale. Gli interventi passano attraverso l'ammodernamento delle infrastrutture digitali, implementazione fattori di interoperabilità, nuovi standard, alfabetizzazione e competenze digitali, ricerca ed innovazione. Gli ambiti includono e-Government e open government, territorio, ambiente e mobilità, imprese e e-Commerce, turismo e cultura, sanità e sociale. (DGR n. 1299/2016).

IV. CASE STUDIES

4.1. Il progetto INNOVAREA

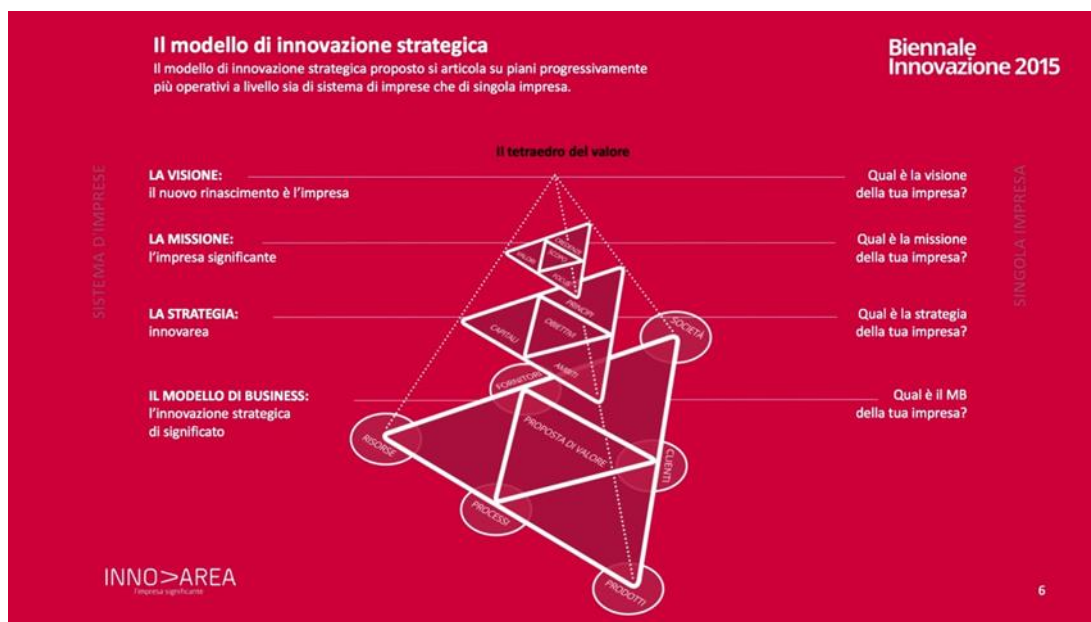
Identificare le smart specializations strategy impiega tanti processi distinti e convergenti. Una recente esperienza di messa a punto delle azioni nella programmazione regionale che ha saputo sfruttare al meglio le RIS3 della regione veneta è stato sicuramente il progetto INNOVAREA .

La strategia InnovArea, basata sul concetto di Impresa Significante, ha puntato a un vero e proprio Rinascimento dell'impresa veneta grazie al lavoro congiunto di Università Ca' Foscari Venezia, Confindustria Veneto e la regia della Regione Veneto, parte attiva e sostenitrice del progetto. Il progetto nasce con un obiettivo ben preciso: diventare come il land tedesco dei record - la Regione del Baden Wurttemberg - dove si concentrano i molti istituti di Fraunhofer Society riconosciuta come best practice a livello mondiale; un luogo che il recente rapporto della UE Innovation colloca tra gli Innovation leaders. La forza di InnovArea è stata quella nel mettere insieme capitali tangibili e intangibili puntando con decisione a opportunità e risorse che l'Europa ha messo a disposizione. I Fondi gestiti direttamente dall'Unione Europea (a cui possono accedere tutti gli Stati membri) nel 2012 sono stati di 20 miliardi di euro di cui solo 59 milioni sono arrivati in Veneto. E di questi, 17, lo 0.08% sono effettivamente arrivati alle imprese venete ponendo la regione al 40° posto su 200 regioni europee. La maggior parte di questi fondi è destinata alla ricerca e all'innovazione. E nel periodo 2007-2013, nel VII Programma Quadro di ricerca e innovazione, l'Italia ha perso 2,8 miliardi di euro: ha versato 7 miliardi alla UE ma i progetti finanziati ammontano a 4,2 miliardi.

Nel periodo 2014-2020, Horizon, il nuovo programma di ricerca e innovazione della UE, mette a disposizione quasi 80 miliardi di euro. Se il Veneto vuole affrontare in modo efficace questa partita è necessario superare la frammentazione presente sia nell'offerta di ricerca e innovazione (i centri nella nostra regione sono troppi e non coordinati tra loro) sia nella domanda: gli investimenti arrivano solo allo

0,67% del Pil regionale. InnovArea ha individuato tre linee guida su come arrivare preparati al Horizon 2020: scegliere le priorità, guardare ai migliori e adattare queste esperienze al Veneto. C'è da dire che il Veneto parte da una base già solida: il progetto Innoveneto (confluito successivamente in InnovArea) ha mappato i centri di trasferimento per creare una sorta di «Tripadvisor della ricerca regionale»; la Regione ha definito le proprie strategie Smart, individuando ambiti di intervento, creando così un collegamento tra imprese e centri tecnologici per definire orientamenti e linee progettuali. Questi aggregati sono diventati la base per la costruzione delle piattaforme per partecipare al nuovo programma Horizon 2014-2020. L'obiettivo del progetto era quello di identificare, valorizzare e mobilitare le migliori imprese venete affinché potessero generare un effetto leva per le altre PMI del territorio e stimolare processi di innovazione.

Figura 11: il modello di innovazione Innovarea



Innovarea ambisce a promuovere la significatività dell'impresa. “Un'impresa insignificante crea poco valore per i clienti e la società appropriandosene della parte rilevante perché il problema è dividerlo. Un'impresa significativa crea molto valore per i clienti e la società distribuendone una parte rilevante perché la soluzione è moltiplicarlo”. **Uno dei valori alla base dell'intera strategia è quello della centralità della persona.**

I ricercatori dell'ateneo veneziano, hanno preso un campione di circa 6000 società di capitali, attive dal 2006, con fatturato superiore a 5 milioni, focalizzandosi su 410

aziende venete (188 con ricavi compresi tra 5 e 10 milioni; 222 oltre 10 milioni).

Figura 12: individuazione imprese resistenti alla crisi



Fra le 410 imprese individuate come "antifragili", se ne contano solo 163 che durante la crisi hanno migliorato l'efficienza sia della gestione delle vendite che quella complessiva dell'impresa. Per capire meglio le aziende che ce l'hanno fatta, ci si potrebbe soffermare, ad esempio, sulla data di nascita. Si scoprirebbe così che registrano un'interessante performance economica le imprese nate negli anni '90 (150 sulle 410), aziende "nate pronte" per così dire, che fanno pensare a come un'interiorizzazione di base del mondo ICT le abbia predisposte all'internazionalizzazione e quindi all'ancora di salvezza dell'export. Secondo il prof. Bagnoli, docente di Innovazione Strategica a Ca' Foscari, i settori tradizionali stanno deflagrando e alla base delle crisi nelle nostre imprese c'è un problema culturale, l'incapacità di affrontare un mondo che è cambiato. Le aziende antifragili però sono ancora chiuse all'università. C'è un urgente bisogno di aprire le proprie porte ai ricercatori universitari per capire e condividere il segreto del loro successo, perché solo così si può favorire la rinascita, anzi, il "Rinascimento" dell'imprenditoria nordestina su larga scala.

Alla fine del percorso sono state premiate le 100 migliori aziende e illustrati gli esiti più significativi della ricerca. Le 5 aziende esemplari sono risultate: Tapi, Altana, Loison, Berto's e Lago.

Figura 13: individuazione delle imprese migliori



Infine, i risultati di questa ricerca hanno disegnato un identikit dell'impresa anti-fragile.

Tutto ruota attorno all'innovazione e fra i risultati più sorprendenti, spicca quello secondo cui l'innovazione non deriva da profonde conoscenze tecniche: gli imprenditori più innovativi si contraddistinguono per il possesso di un insieme di soft skills legate alla capacità di gestire relazioni, di realizzare progetti con tenacia, di pensare fuori dagli schemi e di interrogarsi costantemente su cosa cambiare.

Vincono le competenze trasversali; l'accoppiata pensiero strategico-pensiero diagnostico e l'osservazione.

Sono fondamentali le competenze relazionali: empatia, consapevolezza organizzativa. Nelle imprese performanti, l'innovazione è vista come una capacità organizzativa e non come una capacità individuale. L'azienda che si configura come innovatore seriale ha due "marchi di fabbrica": è ambidestra, ovvero capace di ricercare l'efficienza sia nelle attività ripetitive ma anche in nuovi approcci e sperimentazioni, ed è aperta, verso l'esterno ma anche verso l'interno. Il network di collaborazioni e partnership è denso e vario e il coinvolgimento del personale nelle attività innovative è ampio e interdisciplinare.

Quello che determina, invece, la capacità di resistere e reagire alla crisi è per prima cosa creare e soprattutto rendere esplicita una "cultura" aziendale che trascenda il prodotto e il mercato servito e che faccia riferimento ad una serie di valori più ampi che possano fungere da guida nelle decisioni dei collaboratori. Il secondo "must" è la capacità di portare a sintesi, piuttosto che di avversare, culture e valori diversi, introdotti in azienda sia dai nuovi assunti, sia da cambiamenti nello scenario

competitivo. Insomma, un'identità aziendale che si nutre e si rafforza attraverso continue ibridazioni con culture e valori differenti.

Per quanto riguarda il capitolo finanziario, secondo l'analisi di Ca' Foscari, le imprese anti-fragili sono quelle che hanno pensato ad utilizzare "bene" il denaro. Ciò significa selezionare gli impieghi per concentrare gli investimenti dove c'è capacità di remunerare i rischi di impresa.

Infine l'internazionalizzazione: per vincere sui mercati serve orientarsi verso una differente prospettiva di sviluppo. Serve in altri termini un passaggio culturale da export a internazionalità: dalla tensione verso l'internazionalizzazione all'essere internazionali, dal fare all'essere. Apprendere dall'internazionalizzazione genera un nuovo modello di business che a sua volta genera innovazione. Il lavoro di ricerca svolto dal progetto Innovarea ha portato anche ad un risultato "digitale": la creazione di TrendLab, portale gratuito, realizzato in collaborazione con IBM, in grado di fornire suggestioni e nuove idee nel mondo delle tendenze del futuro prossimo.

4.2. L'Agenda Digitale del Veneto 2020

Un secondo esempio di S3 seguito attualmente a livello regionale è L'Agenda digitale del Veneto 2020. L'Agenda Digitale è stata presentata dalla Commissione Europea nel maggio 2010 con lo scopo di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC o ICT) per favorire l'innovazione, la crescita economica e la competitività. L'obiettivo principale dell'Agenda è ottenere vantaggi socio-economici sostenibili grazie a un mercato digitale unico basato su Internet veloce e superveloce e su applicazioni interoperabili. Le tecnologie digitali rappresentano un'importante opportunità per migliorare realmente la vita dei cittadini Veneti, per sostenere la competitività delle imprese del nostro territorio, per aumentare l'occupazione - in particolare dei giovani - e per ridefinire il rapporto tra la pubblica amministrazione e i cittadini. Per questi motivi la Giunta Regionale ha avviato un processo di aggiornamento e ridefinizione della propria strategia digitale attivando un percorso per produrre un nuovo documento programmatico: le "Linee Guida per l'Agenda Digitale del Veneto 2020".

Due sono le caratteristiche che distinguono il processo che ha portato alla stesura di questo nuovo documento strategico:

- la scelta di un documento che nasce dal basso, ovvero dall'ascolto del territorio e delle comunità locali;
- la trasversalità della condivisione nella definizione delle linee guida, rappresentata dalla partecipazione di tutti gli assessorati e le aree regionali interessate agli ecosistemi che comporranno l'Agenda Digitale del Veneto 2020.

L'Agenda Digitale del Veneto, approvata con la DGR n. 554 del 03/05/2013, delinea tre obiettivi strategici per la Regione:

- 1) migliorare la qualità della vita delle persone e delle famiglie;
- 2) sostenere la competitività delle imprese del territorio;
- 3) accrescere i livelli di efficienza ed efficacia della Pubblica Amministrazione locale.

Tali obiettivi sono stati declinati in diverse aree di intervento articolate su più livelli:

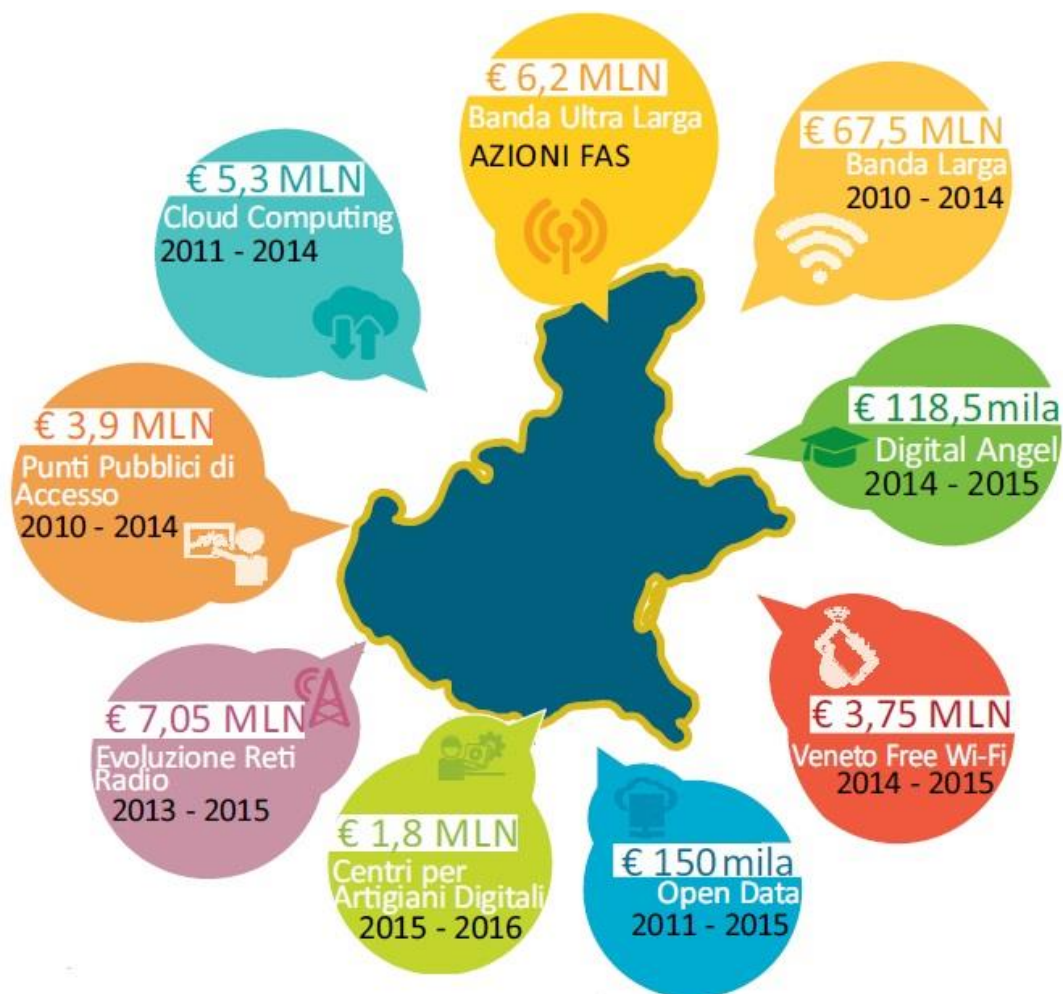
- orizzontale, ovvero sulle pre-condizioni di base per lo sviluppo e il rinnovo della Società dell'Informazione, in tutti gli ambiti. Quest'area include: infrastrutture digitali, interoperabilità e standard, alfabetizzazione e competenze digitali, ricerca e innovazione;
- verticale, e quindi su specifici settori/ambiti di possibile sviluppo e crescita del Veneto digitale. Tali ambiti includono: e-Government e open government, territorio, ambiente e mobilità, imprese e e-Commerce, turismo e cultura, sanità e sociale;
- di sistema, mediante azioni che mettano a fattor comune gli sviluppi nei precedenti ambiti orizzontale e verticale e che quindi si rivolgano a territori e comunità intelligenti.

Per favorire la competitività delle imprese nel territorio veneto, la Regione ha avviato interventi di sviluppo e offerta di servizi e applicazioni per le PMI e gli Enti locali:

1. costruzione di infrastrutture e servizi a banda larga;
2. attivazione dei punti pubblici di accesso P3@;
3. evoluzione di reti radio di pubblica utilità;
4. attivazione di reti Wi-Fi pubbliche;
5. servizi Cloud Computing per la Piccola e Media impresa;

6. Digital Angels.

Figura 14: Investimenti Regione Veneto



Fonte: Regione Veneto (2016)

Il Veneto è a mio avviso un esempio di percorso virtuoso verso il 2020, che può servire anche per altre Regioni italiane e il motivo è il percorso virtuoso seguito dalla Regione, a differenza di altre regioni italiane che in alcuni casi hanno vissuto il processo in maniera “dirigista” dall’alto. È nato un nuovo concept, con una nuova finalità. Innanzitutto partendo “bottom up” dal basso, da un percorso di ascolto del territorio, realizzato con i 10 incontri tematici, dai quali sono emersi i 5 “principi cardine” della nuova Agenda Digitale del Veneto 2020: ADV2020 è più di un documento programmatico sul digitale, punta ad essere il piano per lo “sviluppo” regionale; è pensata ponendo al centro la persona nella sua/e comunità di riferimento; propone un’innovazione culturale e non solo meramente tecnologica; attribuisce alla Pubblica

Amministrazione il ruolo di “piattaforma abilitante” e infine possiamo dire che ADV2020 è un processo continuo e non solo un documento “statico”.

Ricordiamo che sulla base del DESI (Digital Economy and Society Index - 2016), rapporto annuale che analizza i dati della mappatura digitale dei paesi europei e permette di misurare gli impatti delle Agende Digitali regionali, la Regione del Veneto si colloca al 6° posto ponendosi tra le regioni con prestazioni digitali più elevate dopo Emilia Romagna, Lombardia, Lazio, Toscana e Provincia Autonoma di Trento. La regione del Veneto, di fatto, assieme a Emilia Romagna e Lombardia si colloca tra le regioni italiane che hanno performance vicine alla media europea nell’area dei servizi pubblici digitali e nell’integrazione digitale delle tecnologie da parte delle imprese.

Risultati insufficienti per quanto riguarda la connettività e l’uso diversificato di internet da parte dei cittadini veneti dovuti, il primo, allo sviluppo ancora limitato delle infrastrutture ad alta velocità e, il secondo, alla scarsa alfabetizzazione digitale della popolazione.

Vediamo più in dettaglio i questi cinque principi cardine che guidano quindi l’impostazione complessiva dell’Agenda regionale e la definizione delle azioni che deriveranno dalla sua attuazione.

Principio 1: l’ADV2020 è più di un documento programmatico sul digitale, è un piano per lo “sviluppo” regionale. La digitalizzazione “pervasiva”, nelle nostre vite quotidiane, sul lavoro, nelle relazioni, attribuisce al digitale un ruolo strategico nella definizione delle politiche pubbliche a tutti i livelli di governo, per cui ADV2020 diventa un vero documento di programmazione dello sviluppo della Regione, un vero piano strategico. Con obiettivi strategici quali: migliorare la qualità della vita dei veneti; favorire la crescita sostenibile del territorio; generare nuove opportunità di lavoro ed occupazione, in particolare per i giovani.

Principio 2: l’ADV2020 è pensata ponendo al centro la persona nella sua/e comunità di riferimento. L’orientamento alla persona è sicuramente l’approccio sempre più predominante in tutti i processi di sviluppo, anche e soprattutto nel digitale dove design-thinking, user-experience, user-friendly e customer-oriented sono ormai paradigmi consolidati e imprescindibili nei progetti di sviluppo, e rinnovamento, di applicazioni e servizi. Il concetto di persona proposto va considerato in una logica di mul-

tidimensionalità sociale: ogni persona è componente di una famiglia, lavora in un'organizzazione pubblica e/o privata, vive in una comunità locale, fa il pendolare tra la sua residenza e la sede di lavoro etc. In tal senso, ADV2020 pone la persona al centro del dibattito e del processo di innovazione regionale, considerandola non in forma isolata, ma nell'ambito della sua, e delle sue, comunità di appartenenza.

Principio 3: L'ADV2020 propone un'innovazione culturale e non solo meramente tecnologica. Il processo di innovazione che viviamo ha un importante driver nello sviluppo tecnologico, ma per rendere il digitale veramente democratico e pervasivo questo non basta. È necessario investire anche nel cambiamento dei comportamenti delle persone, nella ridefinizione dei processi di lavoro, nella definizione di nuovi modelli organizzativi, nello sviluppo di nuovi servizi. In un'unica parola nell'innovazione culturale. Le tecnologie digitali sono di certo lo strumento principe attraverso cui “cambiare” il mondo attorno a noi ma il vero processo di innovazione risiede nella capacità di attuare un cambiamento culturale ripensando, attraverso le opportunità del digitale, le nostre organizzazioni, i processi operativi, i servizi che riceviamo e che erogiamo, con un focus sul raggiungimento di livelli sempre più elevati di efficienza, efficacia, qualità. In questo senso, l'Agenda Digitale propone un'innovazione che prima di tutto è culturale.

Principio 4: l'ADV2020 attribuisce alla pubblica amministrazione il ruolo di “piattaforma abilitante”. La Pubblica Amministrazione non deve fermarsi solo al tradizionale modello per cui il digitale può servire per erogare in modo più efficiente i servizi pubblici e/o per ripensare alla macchina organizzativa pubblica. La sempre maggiore scarsità delle risorse disponibili, la necessità di focalizzarsi sul proprio core business e l'attivismo della società civile e del mercato, devono spingere l'Amministrazione Pubblica – e in primis quella regionale – a qualificarsi attivamente come “piattaforma abilitante” dei processi di sviluppo e di digitalizzazione e non solo, o non più, come sistema di erogazione di servizi. Significa ripensare l'attuale ruolo strategico e il perimetro operativo della pubblica amministrazione, partendo dalla stessa regione, in termini di: investimenti che sostengano le “precondizioni” per lo sviluppo e l'innovazione del territorio, più che lo sviluppo di servizi erogati direttamente al territorio; apertura alle “energie e all'intraprendenza” degli altri soggetti attivi sul territorio, non solo regionale, come associazioni, imprese, singole persone etc; opportuni-

tà di rimettere in discussione i modelli organizzativi, le attività e i servizi erogati fino ad ora.

Principio 5: l'ADV2020 è un processo continuo e non solo un documento “statico”. Il rapido sviluppo della tecnologia digitale e le diverse declinazioni che può avere nei contesti pubblici e privati, richiede una costante attenzione alle dinamiche con cui l'innovazione può essere implementata. Agenda Digitale, che si prefigura come Piano di sviluppo per il Veneto, vuole arricchirsi di un nuovo modello di governance dell'innovazione territoriale che sappia abilitare con continuità i processi innovativi, con orizzonti non di breve ma di medio-lungo periodo. Si proverà a superare la mera logica statica del documento programmatico verso quello più sfidante, ma anche più difficile, di processo continuo.

Con la DGR n. 1299 del 16/08/2016 è stato approvato il percorso per l'aggiornamento del documento programmatico "Linee Guida dell'Agenda Digitale del Veneto", già approvato per il periodo 2013/2015 con DGR n. 554 del 03/05/2013, per il successivo periodo fino al 2020.

Nella precedente programmazione POR CRO FESR 2007–2013 per l'Agenda Digitale del Veneto (DGR n. 1475 del 12/08/2013) sono state implementate le seguenti azioni:

1. Reti Wi-Fi aperte e Wi-Fi pubblico: l'azione si situa all'interno del macrotema “Infrastrutture digitali” dell'Agenda Digitale del Veneto e ha previsto un bando di finanziamento rivolto ai Comuni del Veneto per realizzazione, estensione, potenziamento e aggiornamento tecnologico di reti Wi-Fi pubbliche. L'Azione, approvata nell'aprile 2014 e completata nel mese di dicembre 2015, ha messo a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni locali oltre 3,7 milioni di euro per la realizzazione dei progetti. 225 Pubbliche Amministrazioni, di cui 132 Comuni singoli e 11 aggregazioni di Comuni hanno partecipato all'avviso pubblico. Sono stati finanziati 142 progetti nelle principali aree di pubblico interesse dei Comuni beneficiari, che hanno reso disponibile l'accesso pubblico ad internet in Wi-Fi a oltre 2,5 milioni di cittadini veneti.
2. FabLab veneti: Il progetto vuole contribuire alla costituzione e attivazione in Veneto di una rete di 18 centri attrezzati per la “fabbricazione digitale”. Cofinanziamento di progetti per l'avvio e l'animazione di centri destinati all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali in grado di realizzare in maniera flessibile e

semi-automatica un'ampia gamma di oggetti per imprenditori "artigiani digitali" e start-up.

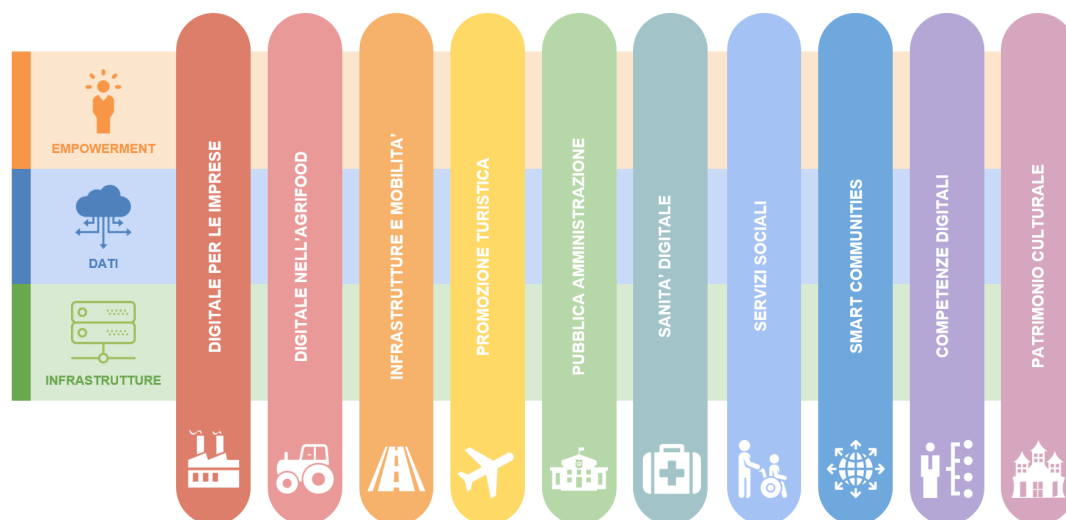
3. Cloud per le PMI venete: Cofinanziamento di progetti per l'attivazione di servizi informatici in modalità cloud computing da parte delle piccole e medie imprese venete.
4. Digital Angels: Il progetto denominato "Digital Angels" prevede l'inserimento di giovani laureandi in discipline attinenti al mondo del digitale nelle imprese venete, in particolare in quelle di piccole dimensioni, al fine di "contaminare" le imprese con competenze digitali.
5. Consolidamento e potenziamento della rete dei p3@veneti: L'azione si situa all'interno del macrotema "Alfabetizzazione e competenze digitali" dell'Agenda Digitale del Veneto, in continuità con i bandi P3@ del 2010 e del 2012, e ha l'obiettivo di creare spazi finalizzati ad avvicinare i cittadini ad internet ed ai servizi erogati dalla PA. Questi sono destinati ad attività di accesso, assistenza e acculturazione, alfabetizzazione digitale e accrescimento delle competenze. Partendo dal presupposto che le infrastrutture e le tecnologie senza la conoscenza non producono valore, la Regione Veneto punta sull'istituzione dei punti P3@ con l'obiettivo di fornire strumenti operativi infrastrutturali per agevolare l'accesso ai servizi; ridurre il digital divide culturale; intervenire sulle fasce di popolazione più svantaggiate; trasferire delle competenze di base per un uso consapevole del web; agevolare il servizio di accesso alla rete.

L'ADV 2020 per attuare la strategia regionale per lo sviluppo della società e dell'economia digitale è strutturata considerando due dimensioni rilevanti:

1. la prima dimensione è relativa a 3 driver trasversali che vengono identificati nella presenza di infrastrutture tecnologiche adeguate e abilitanti, nel valore che hanno i dati per lo sviluppo digitale, nell'importanza che rivestono le risorse umane nei processi di innovazione e che, per tale ragione, vanno formate, valorizzate, incluse pienamente in tali processi (empowerment);
2. la seconda dimensione viene declinata in 10 ecosistemi verticali ovvero ambiti tematici prioritari, e che sono stati individuati nei seguenti settori: imprese, agrifood, infrastrutture e mobilità, promozione turi-

stica, Pubblica Amministrazione, sanità, servizi sociali, smart communities, capitale umano e competenze digitali, patrimonio culturale.

Figura 15: Framework operativo



Fonte: Regione Veneto 2015

La regione Veneto ha individuato tre “temi” ricorrenti e considerati fondamentali per la definizione e l’attuazione di progetti innovativi: le infrastrutture, i dati, le persone che possiamo definire i 3 driver dell’innovazione digitale:

1. **Infrastrutture abilitanti:** parliamo di reti e di piattaforme che abilitano l’innovazione e i servizi digitali, e che sono condizioni imprescindibili per l’implementazione dei singoli servizi negli ecosistemi. Ad esempio: le reti di Banda Ultra Larga, protocolli e sistemi per la sicurezza, piattaforme di API Management, servizi di Identità digitale, piattaforme di pagamento come MyPay, etc.
2. **Valore dei dati:** siamo entrati in un’economia che si basa sempre più sui dati e dove i dati stanno diventando la vera ricchezza, in qualità di “risorse” per qualsiasi progetto a sfondo tecnologico. La possibilità di raccogliere, condividere, analizzare e utilizzare i dati disponibili è quindi fondamentale per l’erogazione di servizi efficaci e innovativi. Servono in tal senso standard, uniformità semantica, processi di condivisione e l’adozione di processi di big data analytics, attivazioni di nuovi servizi utilizzando piattaforme d’intelligenza artificiale secondo i nuovi paradigmi del Machine Learning.

3. **Empowerment delle persone:** come l'innovazione è un processo di cambiamento a sfondo culturale, così nei processi di cambiamento e di innovazione le risorse umane rivestono un ruolo centrale. Il terzo driver per l'innovazione dell'ADVeneto2020 è quindi espresso dalla necessità di “far crescere” culturalmente e in termini di competenze le persone che partecipano o vengono coinvolte nello sviluppo del territorio, attraverso processi di acculturazione digitale, di inclusione digitale e soprattutto adottando un approccio che vede la persona come principale destinatario dell'innovazione stessa (user-centric).

Una prova concreta dell'efficacia dell'Agenda Digitale del Veneto 2020 è il riconoscimento europeo ricevuto a gennaio 2018 nel campo dei Big Data e dell'Innovazione Aperta. La progettualità approvata dalla Commissione europea, che vede il Veneto come leader, è strettamente collegata anche al prossimo bando per gli Innovation Lab del Veneto, finanziato con i fondi POR-FESR che prevede l'istituzione di questi centri di innovazione aperta nel territorio regionale.

V. CONCLUSIONI

La politica di coesione 2014-2020 dell'Unione Europea, che si basa sulle smart specialisation strategies, contribuisce in misura significativa all'attuazione della Strategia Europa 2020 che mira, nel prossimo decennio, ad aiutare gli Stati membri a superare la crisi economica prevedendo come priorità a lungo termine una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva anche attraverso l'incremento degli investimenti nella ricerca ed innovazione. Secondo la proposta della Commissione alla base dei negoziati in corso, le regioni e i paesi europei non potranno utilizzare i fondi 2014-2020 per la ricerca, l'innovazione e l'agenda digitale (fondi strutturali ma non solo) finché non avranno approvato una strategia coerente con il principio della "specializzazione intelligente". Questo sistema meritocratico è il contrario degli incentivi a pioggia tipici di una stagione da superare.

Secondo il mio punto di vista il successo della smart specialisation strategy dipenderà dai territori e dalla loro capacità di mobilitare e concentrare le risorse per supportare i loro obiettivi strategici. Uno dei problemi maggiori è la capacità di massimizzare il finanziamento disponibile, ad esempio ottimizzando la sinergia con i pacchetti Horizon 2020. Ciò significa che i territori dovrebbero avere una conoscenza sufficiente dei progetti finanziati da Horizon 2020, in modo che possano conoscere i fondi di investimento ed i fondi strutturali europei (FESR, ecc.) ed utilizzarli come strumenti da mobilitare per migliorare le competenze dell'ecosistema, assistere allo sviluppo di progetti di eccellenza, nonché raccogliere i benefici dei progetti finanziati a livello territoriale. Altra difficoltà sarà inoltre legata allo sviluppo e alla collaborazione delle diverse aree di specializzazione regionali all'interno di Cluster Tecnologici Nazionali al fine di perseguire un obiettivo comune; lontano dagli interessi di talune regioni di prevalere sulle altre. Per i territori è importante avere una strategia comune coordinata con altre regioni europee per ottimizzare i benefici del trasferimento di competenze, conoscenze e tecnologie nei territori, ecc.

La cooperazione tra le industrie e l'interazione tra attori pubblici e privati, comprese università e organizzazioni di ricerca, è essenziale per qualsiasi trasformazione

economica e processo di selezione, ma spetta alle autorità pubbliche sviluppare ulteriormente le condizioni favorevoli per la cooperazione. Le istituzioni dovrebbero essere consapevoli dell'importanza dell'innovazione e del nuovo ruolo collaborativo che svolgono, mescolando punti di forza consolidati con nuove strategie e tecnologie, sfruttando le intuizioni e l'esperienza imprenditoriale e creando ambienti unici per nuove opportunità di crescita.

Le autorità pubbliche dovrebbero metterlo in pratica modernizzando, razionalizzando e migliorando i loro processi e strutture; diventando così catalizzatori per l'azione, hub per progetti collaborativi che coinvolgono molti attori diversi e facilitatori del percorso di "scoperta imprenditoriale". In questo modo saranno in grado di fornire il fondamento e gli investimenti strategici per il successo dei partenariati pubblico-privato, avere una prospettiva internazionale per coordinare le strategie di investimento e le roadmap attraverso i confini, cooperare con le regioni partner per facilitare il co-investimento e mettere in comune risorse e sforzi, creare sinergie con le iniziative a livello europeo.

Solamente attraverso la partecipazioni costante e simultanea di tutti questi elementi si potrà generare un circolo vizioso in grado di produrre sviluppo e competitività. Anche se la strada è ancora lunga per la completa integrazione delle smart specialisation strategies sia a livello nazionale che regionale, i presupposti creati con il progetto Europa 2020 sono positivi e mediamente raggiungibili se si rispettano le tempistiche imposte dalla Commissione Europea. Tuttavia ad oggi la smart specialisation sembra esser l'unica opportunità concreta di poter promuovere e rilanciare un territorio caratterizzato da una così grande diversità produttiva.

In merito al ruolo della diversificazione nel successo delle smart specialisation strategies, Philip McCann, Special Adviser del Commissario Europeo per la Politica Regionale Johannes Hann, ha espresso il seguente concetto: *“Smart Specialisation non significa specializzarsi in determinati settori produttivi, ma implica piuttosto una diversificazione tecnologica che sappia sfruttare le potenzialità locali individuate dalle strategie, generando ricadute positive a livello imprenditoriale anche attraverso la creazione di nuovi settori”*.

Seguendo la stessa linea di pensiero per la Commissione europea, le Strategie di specializzazione intelligente devono basarsi sul principio della differenziazione, cioè sbloccare i potenziali vantaggi competitivi delle Regioni valorizzando le vocazioni dei territori, diversificando settori e obiettivi, sfruttando i rispettivi posizionamenti

nel contesto internazionale e dei tessuti imprenditoriali.

La diversificazione tecnologica non disdegna quindi i settori tradizionali quali il turismo, agricoltura, il tessile, l'abbigliamento e le industrie chiave del nostro paese come la meccanica, l'industria automobilistica o l'agro-industria, che possono trasformarsi e generare nuove possibilità imprenditoriali attraverso un'iniezione di tecnologia e innovazione. L'Agenda Digitale, per queste ragioni, assume un ruolo determinante anche nella strategia europea per la ricerca e la competitività.

In conclusione mi auspico quindi che si possa proseguire lungo la strada della coesione e dell'impegno comune dei diversi attori al fine di rilanciare l'economia e accrescere il benessere dei cittadini europei e soprattutto italiani.

“The development of strategies for smart specialisation was cited as a fundamental source of progress in innovation, particularly by linking national and regional priorities with EU policy objectives. Member States highlighted the important contribution of smart specialisation in enhancing the specific innovation-related growth potential of the European regions.”

(Conclusions of the EU Competitiveness Council, 20-21 February 2014)

BIBLIOGRAFIA

Arthur A. Thomson jr., A. J. Strickland 3., John E. Gamble, “Strategia aziendale : formulazione ed esecuzione”; edizione italiana a cura di Giovanni Battista Dagnino, Rosario Faraci. - Milano : McGraw-Hill, 2009. - XXVII, 512 p. ; 26 cm.

Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Capasso S., Cappellin M., Ciciotti E., Marelli E. (2017), “Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa: Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?”, EGEA Spa

Cattani L., Guidetti G., Leoncini R., Pedrini G. (2013), “Smart specialisation e sviluppo locale: stato dell’arte”, in Heracademy

Commissione Europea, 2012. *DG for REsearch and Innovation*, SME in FP7, Report, Autumn 2012.

Donato Iacobucci & Enrico Guzzini, 2015. "La ‘Smart Specialization Strategy’ delle regioni italiane e le politiche nazionali per la ricerca e l’innovazione," Working Papers 1505, c.MET-05 - Centro Interuniversitario di Economia Applicata alle Politiche per L'industria, lo Sviluppo locale e l'Internazionalizzazione.

Donato Iacobucci, 2012. "Developing and implementing a smart specialisation strategy at regional level: some open questions," Working Papers 1215, c.MET-05 - Centro Interuniversitario di Economia Applicata alle Politiche per L'industria, lo Sviluppo locale e l'Internazionalizzazione, revised Nov 2013.

Foray D. (2013), “Ecole polytechnique federale de Lausanne (Switzerland)”, *Economiaz* n.83, 2 cuatrimestre

Iacobucci D., Guzzini E. (2016), “Relatedness and connectivity in technological domains:-missing links in S3 design and implementation”, in *European Planning Studies*, 2016, vol.24, n.8, pp. 1511-1526

- La guida del Sole 24 Ore al knowledge management Di Alberto F. De Toni, Andrea Fornasier (Aprile 2012)
- MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), 2013. *HORIZON 2020 ricerca & innovazione*, Roma.
- Montgomery C. (1994) 'Corporate Diversification', *Journal of Economic Perspectives*, 4
- Nord Est 2015 Di Stefano Micelli, Silvia Oliva (2015)
- Orecchia M., (1998) "Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea" *Economia e politica industriale*, n.99. pp. 89-112
- Penrose E. (1959) "The theory of the growth of the firm", Basil Blackwell.
- Regione Toscana (2012), "Introduzione alla Smart Specialisation Strategy", maggio 2012
- Regione Veneto (2015), "Smart Specialisation Strategy della Regione Veneto", agosto 2015
- Solly A. (2017), "Place-based innovation in cohesion policy: meeting and measuring the challenges", in *Regional Studies, Regional Science*, 2016, vol.3, n.1, pp. 193-198
- Teece D.J., Rumelt R., Dosi G., Winter S., (1994) "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, n.1, pp. 72-89
- Valvano S., Vannoni D. Diversification Strategies and Corporate Coherence: evidence from Italian Leading Firms", *Review of Industrial Organization*, August

Martini G. (2014) PON GAT 2007-2013, Asse I – Obiettivo Operativo I.4 PROGETTO “Supporto alla definizione e attuazione delle politiche regionali di ricerca e innovazione (Smart Specialisation Strategy Regionali)”, La strategia di specializzazione intelligente nella nuova programmazione europea 2014-2020: il percorso nazionale, presentazione in Power Point, Torino 21 febbraio 2014

Martinez Lòpez D. (2013), “Smart Specialisation Strategies: Concept, Framework and Design” , S3 Platform IPTS (DG JRC) European Commission.

MIUR, MISE, “Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente Italia”,pdf

Regione Veneto, “Linee Guida per Agenda Digitale del Veneto 2020”, Giugno 2017

Sitografia

Alessandra Misuraca, “La diversificazione Strategia a livello corporate Presupposti per l’attuazione e i vantaggi che ne derivano” (2013)

<https://egicatania.files.wordpress.com/2013/10/diversificazione-alessandra-misuraca.pdf>

Alfredo Fortunato, Carmelofrancesco Origlia , Mariagrazia Zottoli , Sara Laurita, XXXVIII conferenza italiana di scienze regionali “la smart specialisation e la sfida del priority setting, un approccio sistemico al foresight tecnologico”

<https://www.aisre.it/images/aisre/59ddd3d5367668.18194195/Paper%20Contesti%20AISRe%20Cagliari.pdf>

Donato Iacobucci, “Developing and implementing a smart specialisation strategy at regional level: some open questions”, (2012)

https://www.researchgate.net/publication/259004907_Developing_and_implementing_a_smart_specialisation_strategy_at_regional_level_some_open_questions

Dott. Francesco Bisignani ,Marketing Project Developer, “Strategie di corporate, sviluppo monosettoriale e Strategie di diversificazione”

<http://www.spinosimarketing.com/it/strategie-di-diversificazione-strategie-di-corporate-spinosi-marketing-strategies.html>

Sanpaolo Imprese, Massimo Simone, “I VANTAGGI DELLA DIVERSIFICAZIONE DEL BUSINESS PER AZIENDE CICLICHE E STAGIONALI” (2005)

http://www.sanpaoloimprese.net/portalImpn0/pdf/ammi_12_2005_56.pdf

Smart Specialisation platform, Unione Europea

<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu>

Federico Giovanni Rega, “Strategia di Diversificazione: crea o distrugge valore?”, Business Diversification Strategy (2013)

<https://www.slideshare.net/FedericoGiovanniRega/diversificazione>

Prof. Sergio Barile Prof. Giuseppe Sancetta, Management Volume II, “ Funzioni e processi nella gestione dell’impresa”, Capitolo X: Definizioni e ruoli strategici nella dinamica evolutiva del sistema impresa (2016)

https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Management%20-%20Lezione%20n.7.pdf

Savino Bartolomeo, “Strategie di diversificazione: Cosa?Quando?Come?” (2014)

<http://www.marketing-insights.it/strategie-di-diversificazione/>

Prof. Bagnoli, “Innovarea: l’impresa significante il manifesto”, (2015)

<http://www.salonedimpresa.it/wp-content/uploads/2015/05/Prof.-Bagnoli-Slide-Innovarea.pdf>

Marco Minghetti, Blog IL SOLE 24 ORE, “Le Aziende InVisibili racconta la trasformazione delle aziende tradizionali in social organization: un nuovo modo di fare impresa che consente alle persone di lavorare con molta più efficienza attraverso la costituzione di community collaborative online”, (2015)

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/09/28/progetto-innovarea-per-un-nuovo-rinascimento-imprenditoriale/>

Gianni Potti, “Perché l’Agenda Digitale del Veneto può essere modello per altre Regioni”, Giugno 2017

<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/agenda-digitale-veneto-lapproccio-dal-basso-che-la-rende-un-modello/>

Francesca Maccatrozzo, “Innovazione aperta e big data. Commissione Europea approva progetto presentato del Veneto”, gennaio 2018

<http://www.innovazioneveneto.it/?p=4241#more-4241>