

Le RIR come modello di sviluppo

Paolo Gubitta
(Università di Padova e CUOA Business School)

4 luglio 2019

Di cosa stiamo parlando

Rete Innovativa Regionale

- **Aggregazione** tra imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale
- **Non** necessariamente **territorialmente contigui**
- Operano in ambiti **innovativi** di **qualsiasi settore**
- Sono in grado di sviluppare un insieme di **iniziative e progetti rilevanti** per l'economia regionale
- Aperti alla **multisetorialità**

Elementi distintivi

- Estensione sul territorio regionale
- Imprenditorialità nuova o innovativa
- Settori nuovi o innovativi

Di cosa stiamo parlando





Economia delle interdipendenze

Localismo

Cosa c'è di nuovo e di interessante?

1. Reti Centrate

1. Reti centrate

1. Non più solo *relazioni di condivisione*
2. Importanza della governance
3. Ruolo chiave delle aziende focali
4. Attivazione di meccanismi imitativi
5. Filiere locali (da *agganciare* alle filiere globali; smart e next shoring)
6. Collaborazione tra *dimensioni* diverse (crescita relazionale e cognitiva)
7. Knowledge gatekeeper
8. Ripartizione del rischio

Far funzionare le reti

Trasferimento di conoscenza “codificata”, Incorporata in risorse tangibili... quindi facilmente trasferibile

Accesso a conoscenza “tacita” dei partner, apprendimento di capacità dei partner e creazione di nuove capacità e competenze

Conoscenza tacita radicata nelle singole persone, nei gruppi, nelle routine, nelle relazioni con altre imprese

Far funzionare le reti

Alleanza per accesso

- Es. collaborazioni imprese manifatturiere-design firms,

Alleanza per apprendimento

- Rischio conflittualità è endemico
- Necessario creare le condizioni organizzative per l'apprendimento
 - Intento: definizione obiettivo a livello corporate e comunicazione dell'utilità
 - Trasparenza: nel processo di trasferimento
 - Ricettività: funzione dell'ampiezza e profondità dell'originaria base di conoscenza del singolo e/o dell'organizzazione

Alleanze per la creazione

- Necessaria prima fase di apprendimento reciproco delle competenze del partner
- Può produrre effetti sulle scelte strategiche successive (es. riposizionamento)
- Rischio inseparabilità dal contesto (e dalle persone) di origine delle conoscenze create
- Conflittualità potenziale sulla proprietà intellettuale

2. Confini Sfumati

2. Confini sfumati

1. Tendenza *inarrestabile* (l'onda lunga delle *smart specialization* introdotte alcuni anni fa dalla Regione Veneto)
2. Necessità di modelli organizzativi evoluti
3. Creazione di unità organizzative dedicate con *ruoli di interfaccia* (sviluppo manageriale e impatto sui meccanismi di misurazione della performance)
4. Alleanze trasversali (combinazione di *competence portfolio* differenti)
5. Tolleranza dell'errore

3. Ecosistemi per lo Sviluppo

3. Ecosistemi per lo sviluppo

L'ecosistema attiva gli individui, le aziende e le società nel combinarsi effettivamente per la generazione di benessere economico e prosperità

- **Capacità di combinare insieme stakeholders che spesso sono guidati da differenti obiettivi**
- **«(It) is a framework that allows private sector and social actors, often with different traditions and motivations, and of different sizes and areas of influence to act together and create wealth in a symbiotic relationship»
(Prahalad, 2005)**

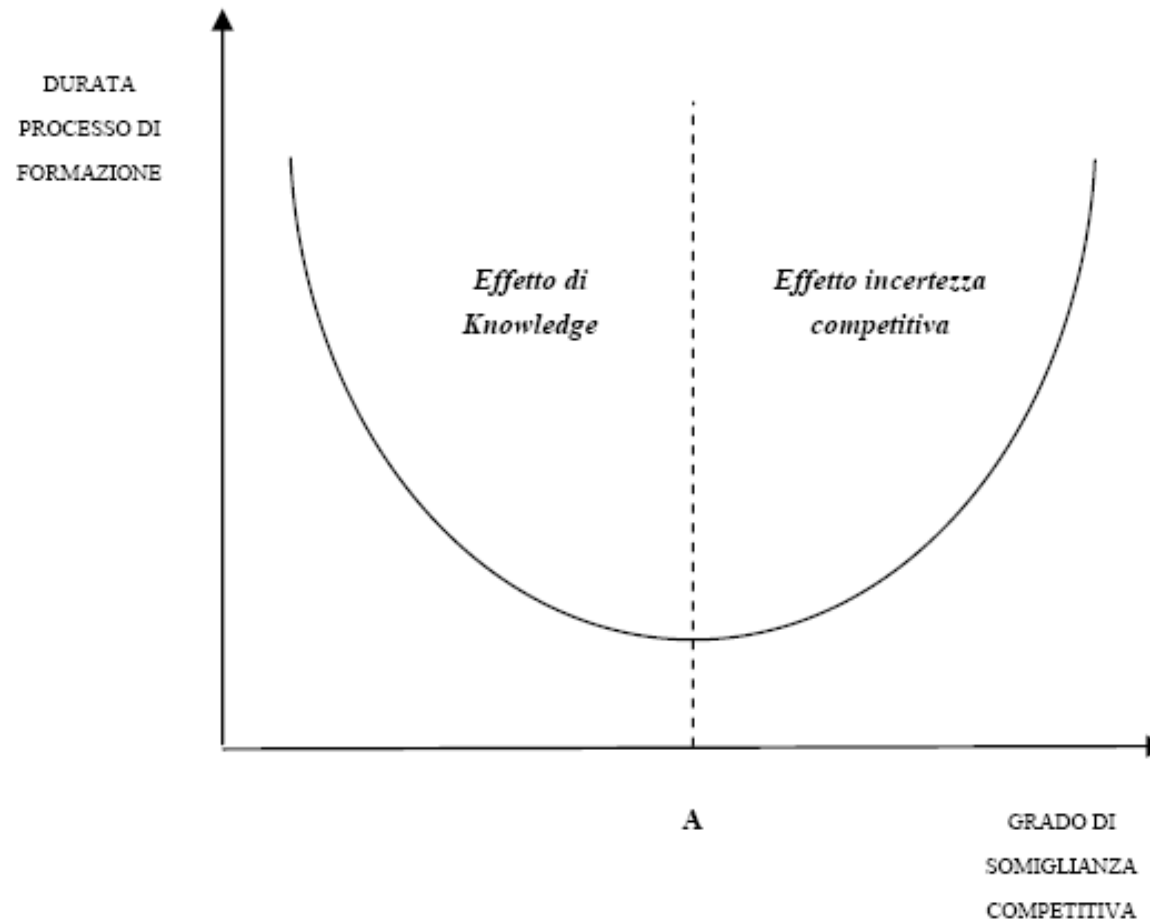
3. Ecosistemi per lo sviluppo

Un ecosistema imprenditoriale è tanto più efficace, quanto più riesce a creare una «sustainable valley» :

- **Relazioni formalizzate e informal network tra università, istituzioni, servizi professionali, capitali e persone (Cohen (2005; Romero & Montoro, 2008)**

4. Dare *Continuità...*

4. Dare continuità...



4. Dare continuità...

Prerequisiti

1. Evitare la replica organizzativa
2. Evitare i comportamenti inerziali dei partner
3. Rafforzare le intenzioni cooperative di lungo periodo
4. Minimizzazione del riferimento al contratto come modalità di controllo (non farsi governare dal contratto che potrebbe non aver previsto tutto)

4. Dare continuità...

Per ridurre il rischio di *separazione*

Obiettivi chiari e condivisi

Passaggio solo in apparenza scontato: Determinazione di obiettivi dettagliati e misurabili... complesso!!

Adeguate sistema di governance dell'alleanza

Allocazione del potere decisionale e di controllo

Modalità organizzative: regole per la condivisione delle risorse e dei benefici e attribuzione di costi e ripartizione investimenti

Prevedere i potenziali conflitti e anticiparne la soluzione

4. Dare continuità...

L'esperienza insegna a...

Definire i meccanismi di governance

garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici, evitare il sorgere di comportamenti opportunistici e minimizzare i costi di transazione

Third-party safeguard

Self-enforcing safeguard

Formali: es. partecipazioni incrociate

Non-formali: es. fiducia e reputazione (legami precedenti)