

LA FORMULAZIONE STRATEGICA NEI KIBS: SCELTE LOCALIZZATIVE, GESTIONE DEL NETWORK E ATTIVAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE

PIERA PASUT¹

Introduzione

Il 27 ottobre 2012 esce su *The Economist* un articolo di Allan Sanders che descrive il cambiamento che le città stanno vivendo: da vecchio bagaglio dell'era industriale a grandi fabbriche di informazioni. Tutte le nuove tecnologie hanno rafforzato, più che sostituito, gli incontri *face-to-face* e reso l'economia moderna più *relationship-intensive* richiedendo molti contatti di ogni tipo.

Un altro fenomeno che avviene nelle città è la produzione di un'ingente mole di dati dovuta alla presenza di diversi dispositivi connessi in rete. L'elaborazione di queste informazioni può migliorare la vita urbana, segnalando gli ingorghi del traffico e condizioni della strada, facilitando la raccolta differenziata, aiutando la prevenzione di crimini e in generale migliorando

¹ Piera Pasut, laureata magistrale in Economia e Direzione Aziendale presso l'Università di Padova con una tesi sui processi di sviluppo dei KIBS, è junior controller in Roche SpA.

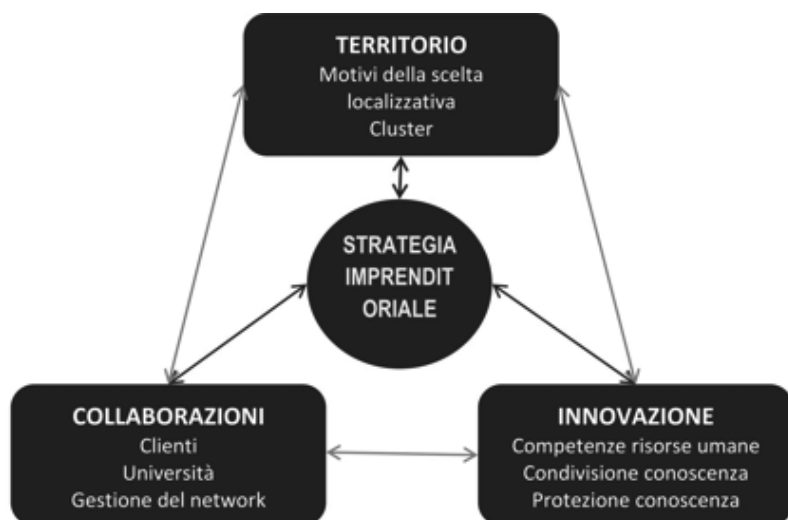
la qualità di vita dei cittadini. Tuttavia anche le migliori idee si possono vanificare se la *governance* delle città non è efficace e se manca la fiducia tra cittadini e amministratori.

Il tasso di urbanizzazione nel 2010 è del 77,5% per i Paesi sviluppati e del 46% per i Paesi in via di sviluppo e le previsioni per il 2030 sono di un tasso dell'82,1% (85,9% nel 2050) per i Paesi sviluppati e del 55,8% (64,1% nel 2050) per quelli in via di sviluppo. Questo trend dimostra come le città continuino ad avere un ruolo chiave nell'economia del futuro come grande fabbrica che raccoglie e organizza un gran numero di informazioni.

Questa evoluzione che le grandi città stanno vivendo pone l'attenzione sui nuovi business, ovvero su tutte quelle attività economiche che non trasformano fisicamente la materia, ma che processano informazioni e conoscenza impiegando risorse umane dalle specializzazioni altamente qualificate rivolgendosi a mercati *business-to-business*, i cosiddetti *knowledge intensive business service* (d'ora in poi KIBS). quest'ultimi si possono classificare in *technology KIBS*, ovvero tutte le attività del terziario avanzato che offrono servizi di ICT, progettazione e servizi di ingegneria e in *professional KIBS*, ovvero tutti i business che operano nel campo dei servizi legali, di contabilità e auditing, ricerche di mercato e marketing, selezione e formazione del personale e consulenza manageriale. La crescente importanza di questo settore economico ha catturato l'interesse dalla Commissione europea che conducendo diversi studi ha evidenziato come il terziario avanzato sia il principale driver di crescita per il vecchio continente e in particolare di come la crescita dei KIBS avrà un impatto positivo sulla quota di occupati, mentre i T-KIBS saranno i principali creatori di valore aggiunto a livello europeo [EU KLEMS database, 2008]. Più in generale gli studi europei [Eurostat, 2011] hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra tassi d'impiego nei KIBS e PIL pro-capite: all'aumentare degli occupati nei KIBS si associa

un miglior livello di PIL pro-capite. Il riscontro di tale relazione positiva può essere spiegata dal fatto che i territori con migliore reddito aumentano la domanda per i *knowledge based service*, incrementando così la quota di occupati in KIBS. Quest'ultimi hanno dato il maggiore contributo per la crescita economica in termini di valore aggiunto, impiego, produttività degli ultimi due decenni.

Figura 1 - Modello di formulazione strategica nei KIBS



Dagli studi della Commissione Europea si conferma la *relationship-intensity* del terziario avanzato perché rispetto al manifatturiero tende a collaborare maggiormente con università (+7% c.a.) ed enti di ricerca (+4% c.a.). Inoltre i KIBS dimostrano avere un più elevato tasso di innovazione (+7% c.a.) rispetto al comparto industriale. Un'altra caratteristica saliente per le aziende del terziario avanzato è la tendenza a concentrarsi in specifiche aree territoriali (cluster). Il presente lavoro prende in esame le precedenti variabili

emerge a livello macroeconomico, esplorando in letteratura le diverse implicazioni a livello della strategia imprenditoriale. Per l'analisi si seguirà il seguente modello che raffigura le diverse dimensioni rilevanti per i KIBS e per ognuna di esse dettaglia alcuni aspetti chiave, che ogni imprenditore, a seconda della struttura del proprio mercato di riferimento, deve saper presidiare.

Fattori che guidano le strategie localizzative

Le caratteristiche intrinseche dei KIBS fanno sì che il *luogo* in cui il KIBS si colloca può influenzare notevolmente le sue traiettorie di crescita e di sviluppo, perché condiziona ad esempio le modalità di interazione con il cliente e la possibilità di appartenere a un cluster di aziende simili e quindi beneficiare di *spillover* di conoscenza.

Rubalcaba et al [2012] prendono in esame tutti i diversi fattori che l'imprenditore valuta quando deve decidere la localizzazione della sua start up o di successive filiali. Questi fattori possono essere ricompresi in tre categorie: fattori *demand oriented*, fattori *supply oriented* e i fattori che concernono la *reputazione* e *immagine* della città.

I fattori *demand oriented* dipendono dalla prossimità al *business* e ai clienti e sono sintetizzabili nelle seguenti dimensioni:

- *Accesso ai clienti*: i *business service* devono essere localizzati in aree densamente popolate, vicino a fornitori e a clienti, come ad esempio imprese industriali o grandi organizzazioni pubbliche;
- *Sviluppo economico*: più una città è economicamente sviluppata, più aumenta le potenzialità di entrare in contatto e attrarre nuovi clienti;
- *Dinamismo del mercato*: alcuni *business service* sono necessari per la nascita di *start up* e in generale di nuove imprese.

I fattori *supply oriented* sono articolati in quattro dimensioni:

- *Dimensione dei fattori di dotazione*: i *business service* tendono a posizionarsi dove i fattori produttivi sono abbondanti, in questo caso dove c'è alta disponibilità di risorse umane qualificate;
- *Dimensione dell'accessibilità*: i nuovi imprenditori cercheranno *location* con infrastrutture di trasporti e telecomunicazioni che permettono un agevole contatto con i clienti. Generalmente queste caratteristiche sono proprie delle grandi città;
- *L'ambiente innovativo*: la possibilità di accedere a conoscenza tacita e beneficiare di *spill over* di conoscenza fa sì che molti KIBS si concentrino nelle grandi aree metropolitane. La prossimità fisica facilita la produzione della conoscenza tacita e contribuisce a creare un'atmosfera innovativa locale;
- *Dimensione dell'ambiente culturale e sociale*: Florida (si vedano Rubalcaba et al 2012, p.6) afferma come le città sono fonte di innovazione perché socialmente aperte e culturalmente eterogenee.

I fattori che riguardano la reputazione e immagine della città possono essere analizzati da due prospettive:

- *Profilo international trade*: nelle grandi città sono presenti uffici di grandi aziende e si tengono fiere internazionali;
- *Fattori della mobilità e barriere al commercio*: la mobilità dei fattori porta a una decentralizzazione, mentre le barriere al commercio favoriscono la concentrazione delle attività economiche.

I risultati della ricerca condotta da Rubalcaba et al [2012] confermano l'importanza dei *market factor* ed il rilevante ruolo giocato da immagine e reputazione della città. Gli esiti dimostrano come i *business service* siano localizzati principalmente in grandi città, che esprimendo elevati livelli di attività nei

servizi, funzionano come un polo attrattivo e si creano economie di agglomerazione legate ai fattori della domanda e della fornitura. Nella scelta localizzativa rilevano anche accessibilità e *framework* istituzionale, come ad esempio organizzazione mercato del lavoro, clima politico etc.

La mobilità internazionale spiega poco su come i KIBS decidono di insediarsi perché le fiere internazionali passano in secondo piano per i *business service*. Le dimensioni della domanda e dalla fornitura sono quelle che meglio spiegano i fenomeni di concentrazione dei KIBS a livello europeo.

Altri *framework* che aiutano a comprendere le strategie localizzative sono esposti da Tether, Li e Mina [2012], che individuano un criterio per le scelte localizzative che si basa sulla contrapposizione tra attività *front office* e *back office*. Per le prime è necessario impiegare staff specializzato, che oltre alla preparazione tecnica, sappia interagire con il cliente, capire i suoi bisogni e saper individuare le migliori soluzioni *ad hoc*. Per questo motivo tali attività verranno localizzate in zone centrali, dove è più facile reperire personale qualificato e dove si può accedere a un numero potenzialmente elevato di clienti. Per le attività *back office* si possono scegliere località meno centrali, dove il costo del lavoro è minore e i canoni dell'affitto più bassi.

Scegliere un determinato luogo significa beneficiare dei vantaggi legati alle sue risorse e nel caso di grandi città della disponibilità di trasporti, e di network e dell'effetto reputazionale. Tuttavia i luoghi centrali presentano costi d'affitti elevati e, nel caso in cui ci si posizioni all'interno di un cluster, il *group think* nel lungo termine potrebbe rappresentare un ostacolo all'innovazione.

Anche la progettazione della struttura organizzativa ha una dimensione spaziale e dipende sia da fattori interni che esterni, come il bisogno di interazioni *face-to-face*, l'impiego di *team* interdisciplinari, la distribuzione dei clienti e l'effettività delle ICT.

Florida (si vedano Qian, Acs, Stough, 2012, p.8) argomenta come i cosiddetti *locus amenities* fungano da attrattiva per i talenti. Diversità sociale, tolleranza e apertura sono caratteristiche che i talenti ricercano in un territorio. La diversità sociale è un forte segnale di basse barriere all'entrata per chi proviene da differenti *background*.

Alcuni imprenditori slegano le scelte localizzative dai precedenti modelli esposti ma ricercano principalmente un luogo incantevole, anche distante dai grandi centri urbani. Infatti, Beyers e Lindhal (si vedano Doloreux, Freel e Shearmur 2010, p. 48) spiegano come consulenti con molta esperienza e che già possiedono un portafoglio clienti scelgano di avere sede in un posto piacevole, anche distante dai centri urbani. Queste scelte sono supportate dalle ICT, che permettono un contatto pressoché diretto con i clienti.

Le decisioni localizzative di questo tipo seppur di importanza marginale devono essere prese in considerazione in quanto i KIBS possono avere un influsso occupazionale positivo generando una domanda di personale qualificato in aree periferiche. Come dimostrato precedentemente, l'incremento di occupazione nei KIBS è un fattore di sviluppo economico anche nelle periferie.

Un'altra variabile della dimensione del territorio che rileva ai fini delle scelte strategiche è l'appartenenza o meno ad un cluster, ovvero un gruppo di aziende indipendenti che operano in un particolare settore e in una determinata regione. Tra queste aziende si vengono a creare forti interazioni capaci di promuovere attività di innovazione, scambio di conoscenza ed esperienza, creando un network. Per il concetto di cluster si considerano le seguenti dimensioni [Europe Innova, 2008]:

- i cluster sono concentrazioni geografiche di aziende specializzate e di forza lavoro altamente qualificata;
- i cluster forniscono un'ampia gamma di servizi specializzati e customizzati, come ad esempio servizi specifici di supporto al *business* e formazione per il personale, a uno

specifico gruppo di aziende. La vicinanza geografica è l'elemento determinante per la diffusione della conoscenza tacita e per permettere interazioni non pianificate;

- i cluster sono caratterizzati da un elemento dinamico sociale, la cosiddetta colla sociale, che permette di mantenere collegati tutti gli attori del network e di favorire i processi d'innovazione.

I cluster si allineano perfettamente con il concetto di *open innovation*, che considera l'innovazione come un processo non condotto da strutture isolate, ma in un ambiente dinamico dove interagiscono organizzazioni e lavoratori con competenze specialistiche che elaborano la conoscenza del network e creano nuove idee. Estensione di questo concetto può essere l'idea della *tripla elica* che enfatizza come l'innovazione dipenda dall'interazione tra istituti di ricerca (università), imprese con disponibilità di capitale di rischio (settore privato) e una pubblica amministrazione capace di promuovere queste iniziative. Le aziende che fanno parte di un cluster interagiscono più frequentemente con istituti di ricerca e hanno accesso più facilmente ai network internazionali e al capitale. Per questi motivi le regioni con forti cluster riescono a essere leader nell'innovazione, mentre regioni con cluster deboli o strutture di ricerca isolate falliscono [Europe Innova, 2008].

Innovabareometer ha condotto un'analisi sugli anni 2004 e 2006; nel 2004 sono stati analizzati i comportamenti delle aziende innovative e nel 2006 le aziende innovative operanti in un ambiente di cluster. I risultati sono stati i seguenti:

- il 78% delle imprese di un cluster hanno introdotto un nuovo prodotto rispetto al 74% delle altre;
- il 63% delle aziende operanti all'interno di un cluster ha inserito miglioramenti nella tecnologia di processo contro il 56% delle altre;
- il 53% delle imprese di un cluster hanno condotto indagini di mercato rispetto a un 33% delle altre. Questo aspetto

è importante perché porta l'innovazione di prodotto a contatto con le esigenze di mercato, aumentando le probabilità di successo.

Le aziende di un cluster sono più favorevoli (41% contro il 20% delle altre) a esternalizzare la ricerca agli istituti specializzati e alle università. Per quanto riguarda la registrazione di marchi le aziende del cluster raggiungono il 29% contro il 14% delle altre. Il divario aumenta nel caso dei brevetti, dove le aziende che non fanno parte del cluster rappresentano il 12% contro il 29% delle aziende del cluster. Questo comportamento consente di consolidare nel tempo i risultati dell'innovazione con un vantaggio competitivo.

Alle aziende facenti parte di un cluster è stato chiesto se avevano aggiunto nuove tipologie di servizi per i clienti negli ultimi 5 anni: il 53% ha affermato che essere parte di un cluster ha facilitato tale scopo [Europa Innova, 2008].

KIBS e relationship-intensivity: la gestione delle collaborazioni

Un'altra dimensione che l'imprenditore deve considerare nel processo di formulazione strategica è quella delle collaborazioni, in particolare deve predisporre specifiche routine organizzative per la gestione del network, proceduralizzare le fasi di interazioni con il cliente in modo tale da strutturarle come sapere organizzativo e infine attivare partnership con le università, in particolare per i T-KIBS per condurre progetti di ricerca.

Per una corretta gestione del network le fasi da presidiare sono [Bessant et al, 2012]:

- *Costruzione del network*: in questa fase bisogna motivare le imprese a collaborare facendo leva su fattori esterni, come la pressione competitiva e la possibilità di entrata in un nuovo mercato, o su fattori interni come il miglioramen-

to dei processi lungo la catena di fornitura, i benefici di apprendimento da condivisione di esperienze, la riduzione del rischio e la conduzione di ricerca innovativa. Le grandi aziende collaborano con le piccole perché l'intero sistema ne beneficia e il perseguimento di obiettivi di lungo periodo richiede uno sforzo coordinato tra diversi attori;

- *Convocazione del network*: deve essere coinvolto un numero sufficiente di attori tale da raggiungere una massa critica per attivare e far funzionare il network. In questa fase è importante individuare un promotore, capace di fungere da catalizzatore per fenomeni agglomerativi;
- *Instaurazione della fiducia*: terze parti neutrali, come ad esempio associazioni di rappresentanza, possono essere coinvolte per mediare e convincere anche i più riluttanti a condividere le proprie esperienze e collaborare. La diffusione della fiducia nel network è un percorso incrementale che al primo stadio vede il diffondersi del *commitment trust* che è solito emergere nei primi incontri, ma può svanire alle prime difficoltà. Allo stadio successivo i partecipanti traducono il *commitment trust* in *competence trust*, ovvero riescono a interagire ed a scambiarsi *feedback*. Successivamente, quando si sviluppano forti relazioni personali si raggiunge la *companion trust*. Nelle fasi iniziali l'intervento di terze parti è cruciale per gestire posizioni difensive di alcune aziende, restie a collaborare;
- *Information management*: le informazioni devono essere disponibili a tutto il network e gli stimoli provenienti dall'esterno devono essere fatti fluire a tutti i nodi. Questo combatte il senso di chiusura e *group think*;
- *Knowledge management*: il network deve istituire delle regole chiare circa l'identificazione, codificazione e condivisione della nuova conoscenza. All'interno del network avviene un costante scambio e negoziazione di nuove idee, che vengono riadattate e ricombinate per innovare;

- *Mantenimento della motivazione*: l'entusiasmo e la confidenza sono costruiti grazie risorse dedicate alle relazioni che garantiscono la buona riuscita dei progetti. Il *learning network* consente di attenuare l'impatto di eventuali fallimenti nei progetti innovativi facendo correre alle aziende un rischio sopportabile in termini di costo;
- *Coordinazione*: per la gestione delle operazioni quotidiane si può ricorrere a meccanismi di negoziazione, inserendo una terza parte che media, o applicando la gerarchia, dove è individuata chiaramente la parte a cui è affidato il comando;
- *Supporto o chiusura del network*: se il network è nato per il perseguimento di un progetto specifico, alla sua conclusione verrà sciolto, mentre se è stato creato per perseguire obiettivi di più lungo periodo, vanno predisposte strutture per mantenerlo fornendo nuovi input e sfide per evitare l'omogeneizzazione culturale dei partner e la diminuzione dei momenti di apprendimento.

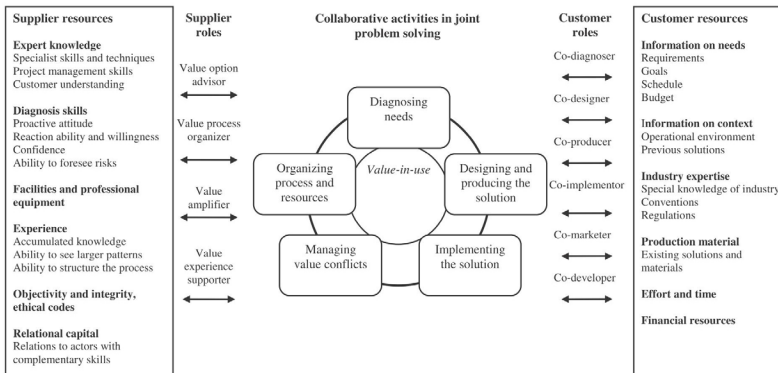
I KIBS, fornendo servizi a elevata complessità e ad alto contenuto di customizzazione, interagiscono attivamente con i clienti e con i fornitori e in alcuni casi anche con i concorrenti. Ceci e Lubatti [2012] affermano che le relazioni personali con i clienti, basate sulla fiducia, siano elemento essenziale per intraprendere progetti innovativi di successo perché la condivisione di medesimi valori rende le aziende più propense a collaborare.

Aarikk-Stenros e Jaakkola [2012] analizzano le interazioni che avvengono tra KIBS e cliente durante la produzione del servizio perché nei servizi il valore percepito può essere influenzato notevolmente durante il processo di erogazione e la creazione di esso richiede uno continuo scambio di informazioni e comunicazione. In molti *business* complessi la generazione del servizio avviene tramite un processo di *problem solving*, che inizia con l'identificazione dei bisogni del cliente

e delle soluzioni per soddisfarli. Molto spesso il disequilibrio di competenze fa sì che ci si affidi alle capacità diagnostiche del KIBS, che ha difficoltà a comunicare chiaramente la *value proposition* al cliente e per quest'ultimo è complicato capire quale valore è offerto. Tuttavia le dimensioni che il cliente percepisce sono la reattività di risposta, la flessibilità, l'affidabilità e la capacità di comunicazione. Il *value-in-use* del B2B dipende dagli effetti sulla crescita del fatturato del cliente o sulla riduzione dei propri costi.

I principali processi che avvengono interagendo con il cliente sono il processo di *problem solving* (produzione ed erogazione del servizio) e processo di *value co-creation*, che avviene durante e dopo il processo di *problem solving*.

Figura 2 - Problem solving e co-creazione del valore nei KIBS



Fonte: Aarikk-Stenros, Jaakkola, 2012

La *value co-creation* (Figura 2) si compone di:

- *Diagnosi dei bisogni*: i KIBS relazionandosi con il cliente e impegnando la loro competenza specialistica identificano i bisogni e insieme si individuano le finalità dello scambio. I clienti che operano da poco sul mercato e possiedono esperienza limitata hanno diverse difficoltà nell'esprimere

le proprie esigenze e all'inizio risulta molto impegnativo individuare gli obiettivi perseguiti e i sacrifici che le diverse soluzioni comportano. Se da un lato il cliente deve fornire tutte le informazioni rilevanti per la diagnosi, come il budget a disposizione, le scadenze, il contesto del *business* e i fattori critici di successo, dall'altro il KIBS, invece, deve saper instaurare un dialogo e capire le percezioni del cliente circa i risultati attesi;

- *Progettazione e produzione della soluzione*: le parti sono impegnate in una negoziazione per specificare il problema e la *value-proposition* adeguata. Nel concreto il KIBS spiega il valore di ogni soluzione, le risorse che dovranno essere coinvolte e il cliente valuta le proposte. I criteri considerati prediligono le soluzioni che evitano investimenti in nuove linee di prodotto, soprattutto se rischiano di cannibalizzare quelli esistenti, e i costi comportati da alternative di design troppo specifiche. Per il KIBS la sfida in questa fase è comunicare e rendere chiaro al cliente il potenziale di ogni soluzione, spiegando benefici e sacrifici. I clienti si aspettano dai KIBS di poter delegare quasi tutto e contare sulle loro opinioni, valutazioni e suggerimenti, tuttavia il cliente per attivare un corretto processo di *problem solving* deve articolare bene la conoscenza del suo ramo di attività e le priorità perseguite ed informare proattivamente su nuovi requisiti o pratiche del settore. Se il cliente è considerato come un partner i KIBS diventano amplificatori del valore perché accelerano e migliorano la co-progettazione e co-produzione delle soluzioni, contribuendo con la conoscenza specialistica, l'esperienza di lunga data e l'obiettività professionale. Se il KIBS viene considerato un esperto fidato, i servizi aggiuntivi non sono visti come *extra-sale*, ma come valore fornito e richiedono risorse dedicate per evitare di dissiparlo con ritardi e perdita di opportunità;

- *Organizzazione del processo e delle risorse*: le abilità di *project management* diventano indispensabili, soprattutto nel caso in cui il KIBS ricopra il ruolo di organizzatore del processo di creazione del valore perché identificano, attivano, raccolgono e integrano le risorse per renderlo possibile. I KIBS, nel caso di clienti inesperti, devono insegnare come gestire le risorse e come istituire chiare procedure. Alcuni KIBS per promuovere le proprie competenze presentano alcuni risultati ottenuti in passati progetti;
- *Gestione dei conflitti*: molto impegno e risorse vanno destinate per la riconciliazione delle divergenze e nella mediazione per far capire ai clienti che alcune aspettative sui benefici della relazione sono irrealistiche;
- *Implementare la soluzione*: il risultato delle soluzioni si concretizza in disegni e report, ma il maggior valore ricevuto dal cliente è rappresentato dalla esperienza e professionalità del KIBS. Alcuni clienti considerano le soluzioni proposte un veicolo per imparare e assimilare nuove idee e non solo un meticoloso piano da seguire;
- *Value-in-use*: i clienti affermano che i benefici delle interazioni con i KIBS si manifestano nel lungo periodo e il valore percepito è rappresentato dai benefici monetari diretti (diminuzione dei costi e aumento dei ricavi) e dai benefici monetari indiretti come la fruibilità delle soluzioni, la loro affidabilità e compatibilità con soluzioni future e l'immagine rinnovata dell'impresa. I sacrifici si configurano come costi monetari sostenuti, impegno e tempo per analizzare le proposte e gestire la relazione, tolleranza nella mediazione e rischio derivante dall'ambiguità dei risultati. I clienti fanno esperienza delle passate interazioni per valutare il *range* di soluzioni possibili, il prezzo e servizio offerto e come approcciarsi alla negoziazione. Per i KIBS oltre all'aspetto economico e finanziario, i progetti sono considerati una fonte di conoscenza e sviluppo del mercato.

La continua interazione con il cliente permette al KIBS di acquisire il *know how* del vero venditore.

La prossimità tra aziende e università facilita la creazione di conoscenza e apprendimento interattivo, in particolare la ricombinazione in nuova conoscenza beneficia delle competenze complementari degli attori che vi partecipano. La distanza può essere mitigata se azienda e università istituiscono routine inter-organizzative condivise. Nei cluster altamente tecnologici la vicinanza con l'università non è risultata essere determinante perché sono le competenze altamente qualificate presenti che determinano le ragioni per instaurare la collaborazione [D'Este, Guy, Immarino, 2012]. Le aziende tecnologiche che fanno parte di un cluster godono già di fenomeni agglomerativi e di economie di prossimità e sono disposte a percorrere una certa distanza per accedere a competenze specialistiche teoriche. Tuttavia le aziende situate al di fuori del cluster, non essendo nella condizione precedentemente descritta, per accedere agli *spill over* di conoscenza delle università si devono posizionare vicino a esse [D'Este, Guy, Immarino, 2012]. Dove ci sono le università sono disponibili diversi fondi per la ricerca e le aziende non clusterizzate tendono ad avvicinarsi per collaborare ai vari progetti.

Gestire l'innovazione nei business knowledge based

L'ideazione di prodotti innovativi per il cliente rappresenta per molti KIBS l'elemento chiave per differenziare la propria *value proposition* e instaurare relazioni durature con i propri clienti perché il KIBS non è più un semplice fornitore, ma diviene un partner strategico. Per innovare i KIBS seguono un modello che Hertog [2000] articola in quattro dimensioni:

- *Nuovo concept di servizio* (dimensione 1): le innovazioni nei servizi molto spesso hanno caratteristiche intangibili, che si traducono nello sviluppo di idee completamente

nuove o nella trasformazione di un *concept* di servizio già consolidato in alcuni mercati, in una applicazione per nuovi sbocchi. In generale, l'elemento innovativo nei servizi è immateriale;

- *Nuova interfaccia con il cliente* (dimensione 2): l'innovazione nei servizi comprende la progettazione dell'interfaccia fornitore e cliente perché le modalità di interazione possono diventare fonte di innovazione.
- *Nuovo sistema di erogazione del servizio* (dimensione 3): questa dimensione è collegata alla precedente essendo un tipo di interazione specifica che si riferisce all'organizzazione predisposta a gestire il servizio innovativo con personale *empowered*. In alcuni casi sono necessarie nuove forme organizzative, in altre circostanze il personale deve essere formato per sviluppare le proprie abilità interpersonali e ricercare soluzioni non convenzionali;
- *Opzioni tecnologiche* (dimensione 4): la tecnologia è un fattore strumentale, ma molti KIBS non sono consapevoli del ruolo che essa gioca. In generale le IT sono il principale facilitatore e i fornitori di servizi che da anni investono in questo tipo di tecnologia hanno conseguito buoni risultati sull'innovazione.

Le quattro dimensioni sono collegate dal KIBS attraverso le proprie competenze manageriali di marketing, di organizzazione e gestione delle risorse umane. Il lancio di un nuovo servizio (sia per clienti esistenti che per quelli nuovi) richiede marketing *expertise* e conoscenza delle modalità di erogazione con una struttura organizzativa di persone dotate di abilità tecniche e relazionali adeguate.

Una particolare innovazione può avere una dimensione preponderante che condiziona maggiormente le altre e di conseguenza influisce sull'importanza relativa dei collegamenti.

Le attività appena descritte richiedono sia competenze di tipo tecnico che competenze di *project management*. Le persone

con un *background* tecnico-scientifico dei KIBS sono sei volte quelle impiegate nel manifatturiero [Gotsh, 2010]. Le competenze tecniche non sono sufficienti perché devono essere affiancate sia da esperienza che da *management thinking*, nonché communication skill, conoscenza del mercato e del cliente di riferimento.

L'accumulazione di conoscenza è un fattore decisivo per l'innovazione perché se il livello esistente è basso l'azienda non è capace di internalizzare e sfruttare la conoscenza esterna. La capacità di assorbimento [Zahra, George, si veda Forsman 2011 p.740] è l'abilità di un'azienda di riconoscere il valore di nuove tecnologie esterne, assimilarle e sfruttarle commercialmente. La capacità dinamica, che si basa su quella di assorbimento, è l'attitudine a intuire e dimensionare le nuove opportunità di mercato e gestire tutti gli asset per mantenere la competitività.

Il ruolo richiesto al KIBS è quello di fornire un punto di sintesi tra la più generale informazione scientifica e tecnologica dispersa nell'economia e le specifiche richieste del cliente. Il *feedback* fornito dal cliente modella le innovazioni nei KIBS, tanto quanto questi possono influenzare quella dei clienti perché gli interlocutori sono coinvolti in processi di *interactive learning* e *user-producer linkages* [Hertog, 2000].

Nonaka (si veda Hertog 2000, p. 509) individua le 4 modalità di conversione della conoscenza:

- *Socializzazione* (sviluppo di conoscenza tacita da conoscenza tacita): con questo processo si condividono esperienze e si crea conoscenza come un modello mentale comune. Un individuo può sviluppare conoscenza tacita attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica, senza dover utilizzare linguaggio didattico;
- *Esternalizzazione* (sviluppo di conoscenza codificata da conoscenza tacita): con questo percorso si razionalizza la conoscenza tacita e la si articola in concetti espliciti e modelli formali. L'esternalizzazione è la quintessenza del

processo di creazione di conoscenza perché trasforma la conoscenza tacita in ipotesi o modelli;

- *Combinazione* (sviluppo di conoscenza codificata da conoscenza codificata): con questo processo si converte un sistema di concetti formalizzati in un altro, ovvero si ricombinano elementi di diversi sistemi in un nuovo *framework*;
- *Internalizzazione* (sviluppo di conoscenza tacita da conoscenza codificata): con questo processo si converte conoscenza esplicita in *know how* aziendale e avviene tramite *learning by doing*, che rende la conoscenza esplicita un modello mentale condiviso.

Tutta la conoscenza che sviluppano i KIBS deve essere condivisa e integrata istituendo collegamenti e canali di comunicazione tra le varie unità organizzative e il grado di diffusione delle informazioni è una decisione aziendale. Leiponen [2006] conduce una ricerca in Finlandia per individuare di quali strumenti si dotano i KIBS per supportare i processi di *knowledge management*. Dalle interviste condotte emerge come pochi KIBS (o quasi nessuno) istituiscano una funzione permanente di ricerca e sviluppo, ma l'innovazione è guidata da *team* che lavorano sugli specifici progetti e, a parte l'addestramento *on the job*, nessuno ha creato pratiche esplicite e procedure organizzative per la condivisione della conoscenza e codificazione dell'esperienza accumulata. Il modo più frequente per rendere accessibile la conoscenza tacita è la rotazione del personale, tuttavia nessuna azienda (fatta eccezione per le grandi) ha istituito procedure per codificarla e archivarla. Le aziende che hanno sviluppato un database della conoscenza hanno affermato come questo sia stato di supporto per la standardizzazione dei processi, con la conseguente possibilità di offrire soluzioni ben definite, per l'accumulazione di conoscenza e la diffusione dell'apprendimento. La standardizzazione dei processi aiuta la commercializzazione delle nuove idee perché consente alla forza di vendita di presentare al

cliente spiegazioni dettagliate sull'output del servizio evitando di descrivere vaghi concetti [Leiponen, 2006].

I risultati della ricerca di Leiponen [2006] evidenziano come sia necessaria la codificazione della conoscenza per creare nuovi servizi e perfezionare gli esistenti. In particolare la fonte dell'innovazione è la conoscenza tacita che si sviluppa a livello di *team*, ma i miglioramenti incrementali (che molto spesso sono caratterizzati da alti tassi di ritorno) dipendono dalla conoscenza codificata. Lo sviluppo di dipartimenti permanenti di ricerca e sviluppo nei KIBS non è necessario, tuttavia bisogna rendere la conoscenza collettiva accessibile a tutti e il *management* dovrebbe promuovere ciò creando routine organizzative per la gestione del lavoro in *team* e opportuni sistemi di incentivazione. Il processo di codificazione può essere attuato inserendo il *project management* e sviluppando metriche condivise per la descrizione di soddisfazione del cliente.

L'innovazione dei servizi differisce notevolmente da quella condotta nel settore industriale perché il percorso di innovazione dei KIBS genera innovazioni complementari, ovvero l'output di un tipo di innovazione è l'input per un'altra. La sinergia raggiunta attraverso tutti i risultati già conseguiti migliora l'abilità dell'azienda a introdurre ed erogare al cliente nuovi servizi. Questa particolarità si avvicina alla modalità descritta da Tether [2005], il quale evidenzia come le aziende di servizi non utilizzino (nella maggior parte della casistica) un modello di innovazione discreto come il manifatturiero, ma un sistema di miglioramento continuo, dove l'innovazione precedente è la base per la successiva.

Freel [2007] analizza il diverso uso che fanno T-KIBS, P-KIBS e manifatturiero in riferimento agli strumenti utilizzati per innovare, in particolare alla spesa in ricerca e sviluppo, all'assunzione di personale qualificato e allo sviluppo di collaborazioni. Lo studio ha dimostrato come, per quanto riguarda la spesa in ricerca e sviluppo (come percentuale del fatturato) tra le aziende che spendono più del 10% si trovino i T-KIBS in testa,

seguiti dal manifatturiero e dai P-KIBS. Questo significa che presi nel complesso i KIBS investono molto di più in ricerca e sviluppo del settore industriale.

L'analisi del ricorso alle collaborazioni per innovare, a prima vista, mostra come tutti i KIBS e settore industriale tendano a sviluppare relazioni lungo la catena, piuttosto che attivare contatti orizzontalmente o con istituzioni pubbliche. All'interno del terziario avanzato, i risultati riportano come i P-KIBS cooperino leggermente di meno ai T-KIBS. Quest'ultimi tendono a essere i più collaborativi con clienti, concorrenti ed istituzioni pubbliche, mentre il manifatturiero concentra le sue relazioni con i fornitori. L'analisi di Freel [2007] porta ad affermare che per innovare, sia terziario avanzato che settore industriale, usano le stesse fonti di collaborazione, ma in quantità diversa, dimostrando che il modello di interazione innovativa non è limitato solo ai servizi.

Con riferimento al capitale umano i KIBS sono caratterizzati da una *skill intensity*, misurata come quota di personale ingegnere o con *background* scientifico, e *professional*, personale con competenze amministrative-manageriali, e in particolare i T-KIBS presentano più alti livelli della prima categoria, mentre i P-KIBS della seconda.

Dopo aver descritto come i diversi settori ricorrono alle risorse per innovare Freel [2007] individua quali sono quelle più efficaci. La spesa in ricerca contribuisce all'innovazione dei T-KIBS se compresa tra il 6% e 10% del fatturato, mentre per i P-KIBS è sufficiente avere un livello tra 1-5%, a differenza del manifatturiero dove per conseguire risultati è necessario spendere più del 10%. Le cooperazioni con i fornitori sono determinanti per innovare per i P-KIBS e T-KIBS, ma quest'ultimi ricavano anche un grande potenziale dall'università (risorsa più importante), mentre per il manifatturiero le migliori opportunità si hanno con istituti pubblici. L'inserimento di figure manageriali contribuisce all'innovazione nei T-KIBS, mentre il loro ulteriore incremento nei P-KIBS non crea alcun effetto

sull'innovazione (anche se non statisticamente significativo, l'assunzione di personale scientifico nei P-KIBS sembra promuovere l'innovazione); il manifatturiero aumenta le proprie possibilità inserendo personale scientifico e tecnici. Questi risultati sembrano essere confermati anche da Tether [2005] e Forsman [2011], che pongono l'enfasi sul ricorso a collaborazioni e impiego di personale altamente qualificato, oltre a investimenti in capacità di networking.

I servizi hanno dimostrato di aver sviluppato di più rispetto al settore industriale le capacità interne, come la conoscenza, l'imprenditorialità, networking, orientamento al mercato e cliente, anche se la gestione e propensione al rischio rimane più alta nel manifatturiero [Forsman, 2011]. Sia nei servizi che nell'industria più aumenta l'intensità tecnologica e la qualificazione della conoscenza più si innova radicalmente il prodotto.

Conclusioni

Il settore economico del terziario avanzato avrà nei successivi anni un ruolo chiave per la crescita economica dell'Europa, come settore nel suo complesso farà incrementare la quota di occupati e nello specifico i T-KIBS contribuiranno maggiormente nella creazione di maggiore valore aggiunto. Pertanto il legislatore europeo in base ai diversi obiettivi di crescita prefissati, andrà ad attuare specifiche politiche economiche che supporteranno la nascita di nuove intraprese KIBS in generale, o favorendo uno specifico sotto-settore.

Per quanto concerne gli aspetti gestionali gli imprenditori del terziario avanzato, date le peculiarità intrinseche del settore, devono essere consapevoli che al momento della formulazione strategica tutte le dimensioni e variabili del modello proposto (Figura 1) devono essere presidiate, allocandovi specifiche risorse. L'importanza di una variabile rispetto ad un'altra varia a seconda del mercato di riferimento, ad esempio se per

i T-KIBS la gestione delle collaborazioni con l'università è fondamentale per attivare le attività di innovazione di prodotto, per i P-KIBS invece l'università non rappresenta un partner per l'innovazione, ma la fonte dove attingere personale altamente qualificato.

Per quanto riguarda le strategie di localizzazione l'imprenditore non può slegare la scelta dal mercato di riferimento perché la complessità di alcuni servizi richiede un'interazione *face-to-face*; solamente quando il servizio offerto rappresenta una rottura con le attuali value proposition, la distanza non rappresenterà un limite perché il cliente sarà disposto a percorrere una distanza considerevole per avere un servizio altamente innovativo. Altre scelte di localizzazione sono condizionate dalla disponibilità di risorse umane altamente qualificate, che rappresentano in molti casi l'unico input produttivo dei KIBS.

I business *knowledge based* presentano una forte *relationship intensity* tanto da formare complessi network internazionali, dove interagiscono diversi attori, come concorrenti con offerte complementari (raramente concorrenti diretti), università, enti di ricerca, clienti e fornitori. Il network rappresenta, soprattutto per i piccoli KIBS, la possibilità di accedere a nuovi mercati, allargare le proprie conoscenze e in alcuni casi formando delle alleanze ampliare la propria capacità produttiva. Per questi motivi internamente si deve predisporre un'organizzazione in modo tale da massimizzare le opportunità che provengono dal network.

Infine l'accumulazione di conoscenza è il core business dei KIBS e per trasformarlo in *know how* organizzativo condiviso da tutto il personale devono essere predisposti alcuni strumenti, come ad esempio database dei passati progetti e per le aziende più strutturate valutare se dotarsi di sistemi di CRM. Le caratteristiche intrinseche dei KIBS (complessità del prodotto offerto, alto grado di customizzazione, forti interazioni con diversi attori, ricerca di idee innovative) influenzano notevolmente le scelte strategiche imprenditoriali, che pertanto

devono essere condotte nella consapevolezza di considerare e assegnare un'importanza alle diverse dimensioni presentate per poter quindi costruire un'organizzazione *ad hoc* in grado di presidiare tutte le criticità di un determinato business e conseguire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Bibliografia

- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 15-26.
- Bessant, J., et al, 2012. Developing innovation capability through learning networks. *Journal of Economic Geography*, 12 (5), 1087-1112.
- Ceci, F., Lubatti, D., 2012. Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*, 41 (3), 565-579.
- D'Este, P., Guy, F., Iammarino, S., 2012. Shaping the formation of university–industry research collaborations: what type of proximity does really matter?. *Journal of Economic Geography*, DOI:10.1093/jeg/lbs010.
- Doloreux, D., Freel, M., Shearmur, R., 2010. *Knowledge-Intensive Business Services. Geography and innovation*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.
- Europe Innova, 2008. The concept of cluster and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned [online]. European Commission. Disponibile su < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf >. [data di accesso: 02/08/2012].
- European Cluster Observatory, 2009. *EU cluster mapping and strengthening clusters in Europe*. European Commission. Disponibile su < <http://www.europe-innova.eu/c/docu>

- ment_library/get_file?folderId=26354&name=DLFE-6524.pdf > [data di accesso: 02/08/2012].
- Eurostat 2011. Eurostat regional book 2011 [online]. European commission. Disponibile su <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-HA-11-001> [data di accesso:02/08/2012].
- Eurostat, 2010. Eurostat regional book 2010 [online]. European commission. Disponibile su <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-10-001/EN/KS-HA-10-001-EN.PDF> [data di accesso: 02/08/2012].
- Forsman, H.,2011. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sector. *Research Policy*, 40, 739-750.
- Freel, M., 2006. Patterns of Technological Innovation in Knowledge-Intensive Business Services. *Industry and Innovation*, 13 (3), 335-358.
- Gotsch, M., et al, 2010. Sectoral Innovation Performance in the Knowledge Intensive Business Services [online]. Europe Innova. Disponibile su <http://www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=802984&name=DLFE-13650.pdf> [data di accesso: 02/08/2012].
- Hertog, P., D., 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), 491-528.
- Leiponen, A., 2006. Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business service”, *Journal Product Innovation Management*, Vol. 23 No.3, pp.238-58.
- Quian, H., Acs, Z. J., Stough, R. R. ,2012. Regional systems of entrepreneurship: The nexus of human capital, knowledge, and new firm formation. *Journal of Economic Geography*, 1-29, doi:10.1093/jeg/lbs009.
- Rubalcaba, L., et al., 2012. Business services location and market factors in major European cities [online]. *J. Cities*. Disponibile su<<http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2012.06.022>

> [data di accesso: 15/10/2012].

Tether, B., S., 2005. Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & innovation*, 12 (2), 153-184.

Tether, B., S., Li, Q., C., Mina, A., 2012. Knowledge-bases, places, spatial configurations and the performance of knowledge-intensive professional service firms. *Journal of Economic Geography*, 12 (5), 969-1001.