

## IL RUOLO DI *KNOWLEDGE GATEKEEPER* DEI KIBS

PAOLO GUBITTA<sup>1</sup> E ARIANNA TARGHETTA<sup>2</sup>

### Introduzione

Questo saggio riprende e sviluppa alcuni temi affrontati da Piera Pasut in “La Formulazione Strategica nei KIBS: Scelte localizzative, Gestione del Network e Attivazione dei Processi di Innovazione”, pubblicato sul numero 31 (3/2012) di *Microimpresa*.

Le città, si legge nell’articolo, continuano “ad avere un ruolo chiave nell’economia come *grande fabbrica* che raccoglie e organizza un gran numero di informazioni”. Questa evoluzione 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 qualifi-

<sup>1</sup> Paolo Gubitta è professore straordinario di Organizzazione aziendale all’Università di Padova e Direttore scientifico dell’Area Imprenditorialità del CUOA.

<sup>2</sup> Arianna Targhetta è laureata in Economia e Direzione Aziendale all’Università di Padova.

cate rivolgendosi a mercati *business-to-business*, i cosiddetti *knowledge intensive business service* (d'ora in poi KIBS), che presentano una elevata *relationship-intensity* rispetto al manifatturiero, ovvero tendono a collaborare maggiormente con università ed enti di ricerca, oltre ad avere un più elevato tasso di innovazione rispetto al comparto industriale, che poi tendono a *trasferire* alle imprese manifatturiere clienti. Ed è proprio su questo punto che si inserisce il nostro approfondimento.

### **Dalla strategia alla gestione dei KIBS**

La *terziarizzazione* dell'economia che ha vissuto il nostro Paese si relaziona profondamente con il settore manifatturiero, che non perde la centralità del suo ruolo nel guidare lo sviluppo. Il risultato di tale processo a livello territoriale è stato quello di una concentrazione delle attività di servizio nelle aree urbane (*knowledge-creating milieu*). È quindi emersa una sorta di divisione del lavoro tra le aree urbane e i distretti industriali: le città forniscono la creatività, l'innovazione e la conoscenza che rappresentano le *materie prime* per il settore manifatturiero, diventando dei *knowledge gate-keepers*, cioè degli attrattori di conoscenza dall'esterno che poi *trasferiscono* alle realtà manifatturiere, aiutandole a superare i propri confini e ad interfacciarsi con i meccanismi di competizione globali (Compagnucci e Cusinato, 2011).

I KIBS basano la loro forza sulla costruzione di una conoscenza spesso tacita, acquisita sia attraverso l'esperienza che attraverso la strutturazione di rapporti esterni (Groen et al, 2012): per queste ragioni, si può affermare che tali realtà confidano nell'identificazione di una strategia sovente informale. Tuttavia simili caratteristiche comportano alcune sfide:

- la fiducia riposta in una conoscenza prevalentemente tacita, rende difficoltoso per il management il controllo della qualità del servizio offerto e anche la divisione del lavoro:

ciò può far emergere il rischio di sovraccaricare l'impegno del singolo, come anche quello della perdita di *knowledge* nel caso in cui, ad esempio, un dipendente dovesse lasciare l'azienda;

- creare continuamente nuove opportunità per incorporare conoscenza nelle pratiche aziendali: l'obiettivo di questi business è costantemente rivolto verso la ricerca di abilità per la creazione, l'acquisizione e il trasferimento di nuovo sapere, al fine di modificare i comportamenti interni in un'ottica di continua innovazione (Garvin, 1993; Groen et al., 2012);
- per concretizzare simili prospettive, le aziende di servizio necessitano di creare una *mission* chiara e allineare le proprie *operation* con questa: la conseguenza di un piano strategico povero di contenuti e poco trasparente, può essere quella di non permettere a pieno la comprensione dei fattori critici di successo.

Simili sfide possono essere superate tramite l'implementazione di procedure interne maggiormente formalizzate, che in particolare coinvolgono, ad esempio, lo scambio d'informazioni e la misurazione della performance. Un maggior grado di sviluppo organizzativo, comporta una miglior identificazione della strategia, una diminuzione della minaccia creata dall'utilizzo di una conoscenza tacita e una maggior abilità nel produrre nuova conoscenza.

Uno studio condotto da Groen et al. (2012), fa emergere l'importanza della strutturazione di meccanismi di gestione interna più formalizzati, come ad esempio i sistemi di misurazione della performance (SMP). Nell'analizzare la situazione delle imprese inserite nel settore KIBS prese in esame dall'autore prima e dopo l'applicazione di tali procedure, i risultati riportati dimostrano i seguenti sviluppi:

- implementare SMP significa consentire ai collaboratori di usufruire con migliore efficacia di sistemi di scambio di informazioni, al fine di sfruttare al meglio le già acquisite

conoscenze come, ad esempio, quelle nell'ambito dell'applicazione dei sistemi IT;

- i nuovi e più formalizzati processi, permettono di facilitare la sperimentazione: ciò significa che l'elaborazione di un SMP che si adatti alla specificità della singola azienda, è resa sicuramente migliore dal coinvolgimento dei dipendenti che saranno soggetti alla successiva misurazione, i quali possono contribuire alla creazione di procedure più consone alla propria realtà e alle proprie esigenze;
- la costruzione di un SMP si fonda sulla convinzione che ciascun dipendente di un KIBS possa essere considerato un detentore di know-how strategico per l'evoluzione e il sostegno dell'attività d'impresa, e per ciò l'instaurarsi di un controllo sulla sua performance crei un inevitabile valore aggiunto a tale dimensione professionale;
- la trasparenza è l'altro elemento alla base dell'implementazione efficace di un SMP. Trasparenza significa che ciascun dipendente, affinché il sistema raggiunga lo scopo prefissato, dovrà comprendere qual è la razionalità alla base della scelta del management di utilizzare tali procedure: ciò va inevitabilmente ad aumentare il grado d'interazione interno all'azienda, contribuendo a stimolare l'elaborazione di idee e la comprensione degli obiettivi, per un più alto grado di coinvolgimento nella strategia e nelle metodologie attuate per portarla al termine.

Tali riscontri permettono di affermare che, in generale, la formalizzazione dei processi interni sia sintomo di un più elevato sviluppo organizzativo, che di certo contribuisce a migliorare la gestione delle risorse, per garantire anche una più strutturata capacità d'inserirsi e competere nell'ambiente esterno (Brock, 2006).

In particolare, il concetto di trasparenza appena delineato, risulta importante per enfatizzare la necessità, al fine di sfruttare al meglio quella conoscenza, sia tacita o esplicita, che caratterizza i KIBS, di mantenere alto il coinvolgimento

dell'intera organizzazione e dei singoli individui nelle dinamiche relazionali che coinvolgono sia l'offerta del servizio, sia la dimensione del *network* nel quale si inserisce il singolo business. A riguardo, il concetto richiamato può essere rafforzato e sostenuto attraverso fattori organizzativi quali la formazione adeguata dei team, la costituzione di relazioni interfunzionali, ma soprattutto, un meccanismo strutturato di scambio informativo che aumenti la recettività dell'intero sistema nei confronti delle dinamiche conseguenti all'instaurazione dei rapporti alla base della natura del KIBS (Sivula et al., 1997).

Da simili considerazioni non si può non dedurre che il raggiungimento di determinati livelli di sviluppo organizzativo abbia influenza sul ruolo svolto dai KIBS *come knowledge gatekeeper*, dei veri e propri *ponti* per connettere l'ambiente esterno e quello interno dell'impresa manifatturiera (molto spesso, ma non solo, distrettuale) (Camuffo e Grandinetti, 2011).

Tuttavia, è possibile rendere più ampio il campo di definizione di un simile concetto: essere *knowledge gatekeeper* per un KIBS, significa avere la capacità di operare come una sorta di conduttore della conoscenza, con particolare riferimento alle interazioni tra i soggetti coinvolti in simili dinamiche. La base relazionale, costruita in special modo all'interno del rapporto *supplier-user*, su cui si fonda l'intera struttura aziendale del KIBS, è la causa principale dell'esigenza, per lo stesso, di intraprendere un simile ruolo, il quale in termini più generici comporta il continuo monitoraggio e la comprensione dell'ambiente esterno, per poi riuscire a tradurre le informazioni recepite in nozioni comprensibili e utilizzabili sia dalla stessa azienda di servizi, sia dai propri clienti (Cohen e Levinthal, 1990). Scendendo più nel dettaglio di questi aspetti, Den Hertog (2000) ha enfatizzato alcuni punti chiave che caratterizzano il *network* all'interno del quale ciascun KIBS assume una precisa posizione:

- la combinazione di forme di conoscenza codificata, tacita o esplicita, le quali diventano informazioni scambiate

attraverso continue dinamiche di apprendimento organizzativo;

- l'interazione costante tra le varie professionalità dei diversi business in relazione, al fine di creare nuova conoscenza che sia base di innovazione sia per il KIBS che per il cliente;
- la natura dinamica di un processo di "conversione della conoscenza", nel quale le sue varie forme vengono combinate, ridefinite e scambiate, permettendo al KIBS di identificarsi come un catalizzatore che consenta sia l'apporto che la successiva comprensione delle nuove fonti di *knowledge* di cui si fa promotore.

L'ultimo aspetto esplicita al meglio cosa si intenda per *knowledge gatekeeper*, mettendo in luce anche come risulti inevitabile il coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa del business nel sostenere un simile incarico nei confronti dell'ambiente in cui si inserisce. I concetti di formalizzazione dei processi, in particolare quello dello scambio d'informazioni, non possono che esprimere un'evidente relazione tra l'opportunità di facilitare l'assunzione della posizione di *gatekeeper* e l'aumento, ad esempio, della facilità e dell'efficacia della comunicazione sia interna all'azienda, sia tra questa e l'esterno (Cohen e Levinthal, 1990). Non solo, ma richiamando il concetto di trasparenza è possibile affermare che un più definito coinvolgimento delle professionalità presenti nel business, acconsentito da un'organizzazione più strutturata e in grado di auto monitorarsi, comporti la possibilità di aumentare il vantaggio competitivo anche a livello di costruzione e sfruttamento dei rapporti con l'*external environment*. Infatti, un maggior grado di sviluppo organizzativo interno è necessario nel momento in cui l'obiettivo sia quello di facilitare la capacità del KIBS non solo di mettersi in comunicazione, ma anche di poter apprendere in modo efficace dalla conoscenza derivante dal *network*, con l'obiettivo che questa diventi poi trasmissibile e comprensibile anche e soprattutto per il cliente finale.

## **Riferimenti bibliografici**

- Brock, D. M. (2006) *"The changing in professional organization: A review of competing archetypes"*, International Journal of Management Reviews, 8 (3), 157-174.
- Camuffo, A., Grandinetti, R. (2011) *"Italian industrial districts as cognitive systems: Are they still reproducible?"*, Entrepreneurship & Regional Development, 23 (9-10), 815-852.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990) *"Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation"*, Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.
- Compagnucci, F., Cusinato, A. (2011), *"Industrial Districts and the City: Relationships in the Knowledge Age. Evidence from the Italian Case"*, Quaderno di ricerca, 365, Università Politecnica delle Marche.
- Den Hertog, P.(2000) *"Knowledge-Intensive Business Services as co-producers of innovation"*, International journal of Innovation Management, 4 (4), 491-528.
- Garvin, D. (1993) *"Building a learning organization"*, Harvard Business Review, 71 (4), 78-91.
- Groen, B.A.C., van de Belt, M., Wilderom, C.P.M. (2012) *"Enabling Performance measurement in a small professional service firm"*, International Journal of Productivity and Performance Management, 61 (8), 839-862.
- Pasut P. (2012) *"La formulazione strategica nei KIBS: scelte localizzative, gestione del network e attivazione dei processi di innovazione"*, Microimpresa, 31, 11-35
- Sivula, P., van den Bosch, F.A.J., Elfring, T. (1997) *"Competence Building by Incorporating Clients into the Development of a Business Services Firm's Knowledge Base"*, Strategic learning and knowledge management, 120-135.