



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M.FANNO”**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NEI KIBS:
UN’INDAGINE EMPIRICA**

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO PAIOLA

LAUREANDO/A: FEDERICO TESSARI

MATRICOLA N. 1089991

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

INTRODUZIONE

Il Mondo 4.0 e l'importanza della conoscenza.....	4
---------------------------------------------------	---

CAPITOLO 1: *La Knowledge Economy ed i KIBS*

1.1 Il Knowledge Management.....	6
1.2 Il modello di Nonaka e Takeuchi.....	9
1.3 Cosa sono i KIBS.....	11
1.4 I KIBS in Europa.....	14
1.5 I KIBS ed il rapporto con i clienti	14
1.6 La distribuzione dei KIBS nel territorio.....	15

CAPITOLO 2: *Un'indagine sulla gestione delle conoscenze nei KIBS Padovani*

2.1 I KIBS in Italia.....	18
2.2 I KIBS in Veneto.....	20
2.3 L'indagine a Padova.....	22
2.3.1 Prima "sezione": domande da 1 a 6.....	25
2.3.2 "Sezione" centrale: domande da 7 a 15.....	28
2.3.3 "Sezione" conclusiva: domande 16 e 17.....	33
2.4 La gestione del knowledge nei KIBS.....	34

CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI

I KIBS ed il Knowledge contro la crisi.....	37
Ringraziamenti.....	38

BIBLIOGRAFIA.....	39
-------------------	----

INTRODUZIONE

Il Mondo 4.0 e l'importanza della conoscenza

In questi ultimi tempi si sente molto parlare di Industry 4.0 che prende il nome dal piano industriale del governo tedesco (presentato nel 2011) e concretizzato alla fine del 2013, che aveva come obiettivo la canalizzazione di consistenti investimenti su infrastrutture, scuole, sistemi energetici, enti di ricerca ed aziende per “rivoluzionare” il sistema produttivo della Germania, al fine di incentivarne la redditività e riaffermarne la competitività a livello globale.

Visto l'esito positivo dei risultati ottenuti dalla Germania, altri paesi hanno iniziato a percorrere la strada della cosiddetta “Quarta rivoluzione industriale”, che, a differenza delle precedenti più incentrate su aspetti tecnologici, si pone come obiettivo “l'implementazione e lo sviluppo” di quelle conoscenze e di quei sistemi (ad esempio nei campi di elettronica, telecomunicazioni ed informatica) che la Terza rivoluzione industriale aveva introdotto in modo massiccio nell'industria nella seconda metà del '900.

Conseguentemente gli osservatori infatti stanno cercando di capire come cambierà il mondo del lavoro, quali nuove professionalità saranno necessarie e quali invece presto potrebbero scomparire.

La ricerca "*The Future of the Jobs*" presentata presso il World Economic Forum (2016) ha evidenziato che, nel prossimo futuro il mondo del lavoro subirà una nuova ed ulteriore evoluzione, a causa dell'impatto di una nuova tecnologia, come quella del cloud e della flessibilizzazione del lavoro. Secondo questa ricerca, a fronte della creazione di 2 milioni di nuovi posti di lavoro in Europa, si assisterà alla scomparsa di 7 milioni di posizioni lavorative, con un disavanzo negativo quindi di 5 milioni. Le aree più colpite saranno quelle amministrative e della produzione, mentre quelle con un trend positivo previsto saranno quelle dell'informatica, ingegneria, area finanziaria ed il management (aree di competenza delle imprese KIBS, di cui verrà ampiamente trattato in seguito).

In questo rimpasto del mondo del lavoro, tra le abilità e le competenze maggiormente ricercate nel 2020, ci saranno il problem solving e soprattutto la creatività ed il pensiero critico, cioè tutto ciò che una macchina non potrà mai sostituire.

Ecco quindi che, in questo nuovo panorama “l'investimento nella conoscenza” diventerà sinonimo di maggiore competitività.

La continua innovazione e la rapidità dei cambiamenti richiedono infatti risposte immediate a tutti i livelli, tecnologici e non; in altre parole sarà necessario un massiccio ricorso al «capitale immateriale», a differenza di quanto era successo del primo periodo della terza rivoluzione industriale, in cui la crescita economica poggiava piuttosto sull'accumulazione di «capitale materiale» come le macchine. (R.Livraghi, 2007).

Alcune aziende fanno proprio del capitale immateriale la loro principale risorsa competitiva, queste aziende prendono il nome di KIBS, acronimo di knowledge-intensive business services, termine introdotto per la prima volta da Miles e colleghi nel 1995, per indicare organizzazioni private che si occupano di attività di generazione/distribuzione di conoscenza al fine di fornire prodotti o servizi che i clienti (altre imprese o organizzazioni) non sono in grado o non intendono sviluppare.

In questa trattazione si affronterà nello specifico il tema della conoscenza nelle aziende KIBS, le caratteristiche e la distribuzione spaziale delle imprese knowledge intensive ed il concetto di Knowledge Management ossia quell'area del management che per l'appunto si occupa della gestione e condivisione della conoscenza organizzativa (Capitolo 1). Si applicherà poi l'approccio teorico alla realtà concreta grazie ad una serie di fonti statistiche riguardanti il mondo delle imprese knowledge-intensive e ad un'indagine empirica svolta sulla città di Padova che ha come tema principale proprio "la gestione della conoscenza ed il comportamento del knowledge management nei KIBS" (Capitolo 2).

CAPITOLO 1

La Knowledge Economy ed i KIBS

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT (1.1)

Molti studiosi definiscono l'attuale mondo 4.0 "*Knowledge Economy*" ("economia fondata sulla conoscenza") ossia uno scenario economico direttamente basato sulla produzione, la distribuzione e l'utilizzo della conoscenza e dell'informazione e dunque un'economia in cui conoscenza e informazione costituiscono il principale motore della crescita, della creazione di ricchezza e di occupazione in tutte le tipologie imprese. In particolar caso in quelle classificate come hi-tech o knowledge-intensive, la capacità di apprendere da parte di queste organizzazioni non può esistere se gli individui che ne fanno parte non apprendono a sua volta.

Un problema che deriva da questo tipo di organizzazioni è che queste economie, largamente o quasi esclusivamente fondate sulla conoscenza, pongono in termini stringenti il problema della condizione delle persone prive di buona formazione di base e di capacità/opportunità di apprendere lungo l'intero percorso di vita: si creano infatti le condizioni per nuove e diffuse forme di disuguaglianza ed esclusione sociale. (R.Livraghi, 2007)

Ma in concreto, prima di entrare in una discussione legata all'area management che si occupa di questo tema, che cosa significa conoscenza ?

Sfogliando un qualsiasi vocabolario per "conoscenza" si intende la "consapevolezza e la comprensione di fatti, verità o informazioni ottenute attraverso l'esperienza e l'apprendimento (a posteriori) oppure l'introspezione (a priori)."

Un individuo (o un'organizzazione) quindi si trova di fronte al dilemma di "approfondire" una conoscenza già esistente o di "esplorare" nuove conoscenze: questo tema verrà trattato empiricamente nell'indagine descritta al paragrafo 2.3.

Un ulteriore aspetto molto importante da tenere in considerazione è il fatto che "conoscenza" sia un termine molto vasto e che racchiude una molteplicità di informazioni: è bene dunque mettere un pò di ordine alle varie tipologie di conoscenza che è possibile riscontrare in una realtà aziendale. Chiaramente stiamo parlando di conoscenza esplicita e tendenzialmente modificabile e misurabile (tema che verrà approfondito nel paragrafo 1.2).

La conoscenza, a grandi linee, può essere declinata in tre macro-aree:

- *Conoscenza Tecnica*: ossia una conoscenza dettagliata dell'uso di pratiche o strumenti tipici dell'aspetto concreto della realtà aziendale.
- *Conoscenza Manageriale*: ossia l'abilità di saper gestire responsabilmente "uomini e cose" prendendo decisioni finalizzate a rendere efficaci ed efficienti i processi aziendali
- *Conoscenza di Mercato*: ossia una conoscenza dettagliata del mercato di sbocco dell'organizzazione e del contesto competitivo in cui opera l'azienda

Chiaramente un'azienda deve essere consapevole che il semplice "possesso" dei beni cognitivi non è fonte di vantaggio competitivo, è infatti importante abbinare le proprie risorse ad adeguati mezzi (che approfondiremo nel paragrafo 2.4) per diffonderli ad i vari attori organizzativi.

In un'impresa moderna la direzione aziendale ha perciò il compito di identificare, raccogliere, sviluppare, conservare e rendere accessibile la conoscenza delle persone che fanno parte dell'organizzazione. L'area del management che di conseguenza si occupa della gestione e condivisione della conoscenza organizzativa, prende il nome di *Knowledge Management* (KM).

Una prima efficiente definizione di Knowledge Management fu fornita da Karl Wiig (1999): “*KM is the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximise an enterprise's knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge assets.*”

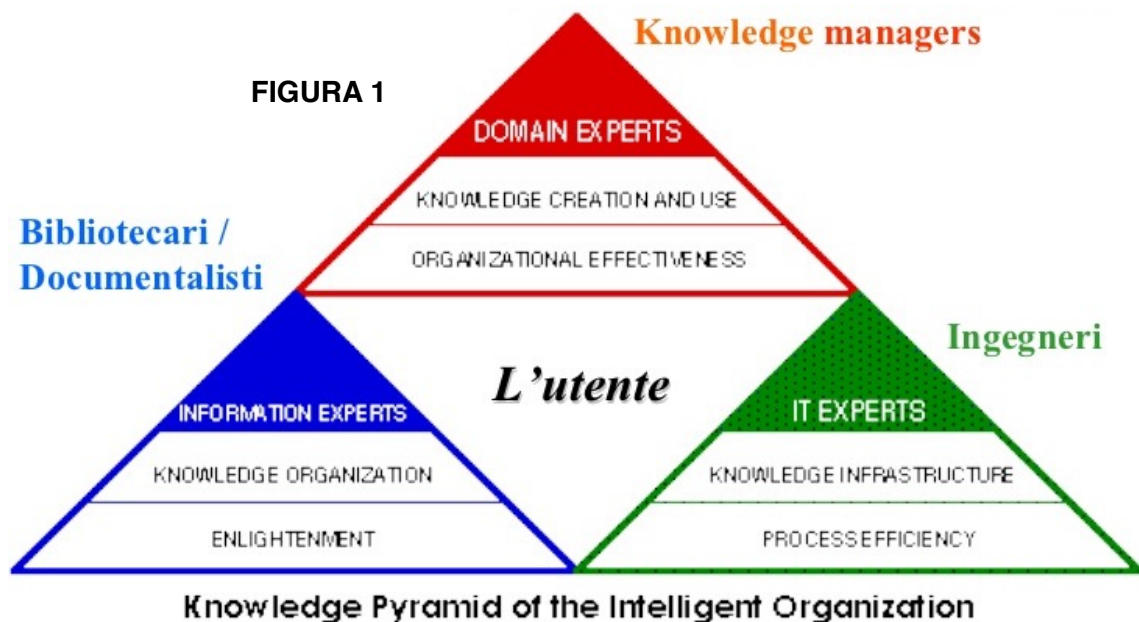
Ossia: “Il KM è la sistematica, esplicita e deliberata creazione, rinnovo ed applicazione della conoscenza al fine di massimizzare l'efficacia delle conoscenze aziendali e guadagno dai propri asset di conoscenza”.

Wiig riassume in tre parole gli obiettivi principali del *Knowledge Management* verso la coscienza: creazione, rinnovo ed applicazione.

Per concretizzare la definizione fornita da Wiig, le organizzazioni che assumono questa pratica manageriale dunque hanno come obiettivo supportare tre passi principali:

- 1) Creare un nuovo tipo di conoscenza all'interno dell'organizzazione al fine di rafforzare e rendere ancora più competitive le core competences aziendali
- 2) “Codificare” la conoscenza: ossia rendere tangibile l'intangibile al fine di ridurre le distorsioni informative per la diffusione del *Knowledge* in azienda
- 3) Diffondere la conoscenza nell'ambiente aziendale, in particolare verso gli attori diversi dai suoi creatori (G.Costa, P.Gubitta e D.Pittino, 2014).

Un ulteriore interessante apporto letterario alla disciplina del KM, è quello di Chun Wei Choo (1995) che tratta la figura dello *knowledge expert* con la sua “piramide cognitiva dell'organizzazione intelligente” (figura 1).

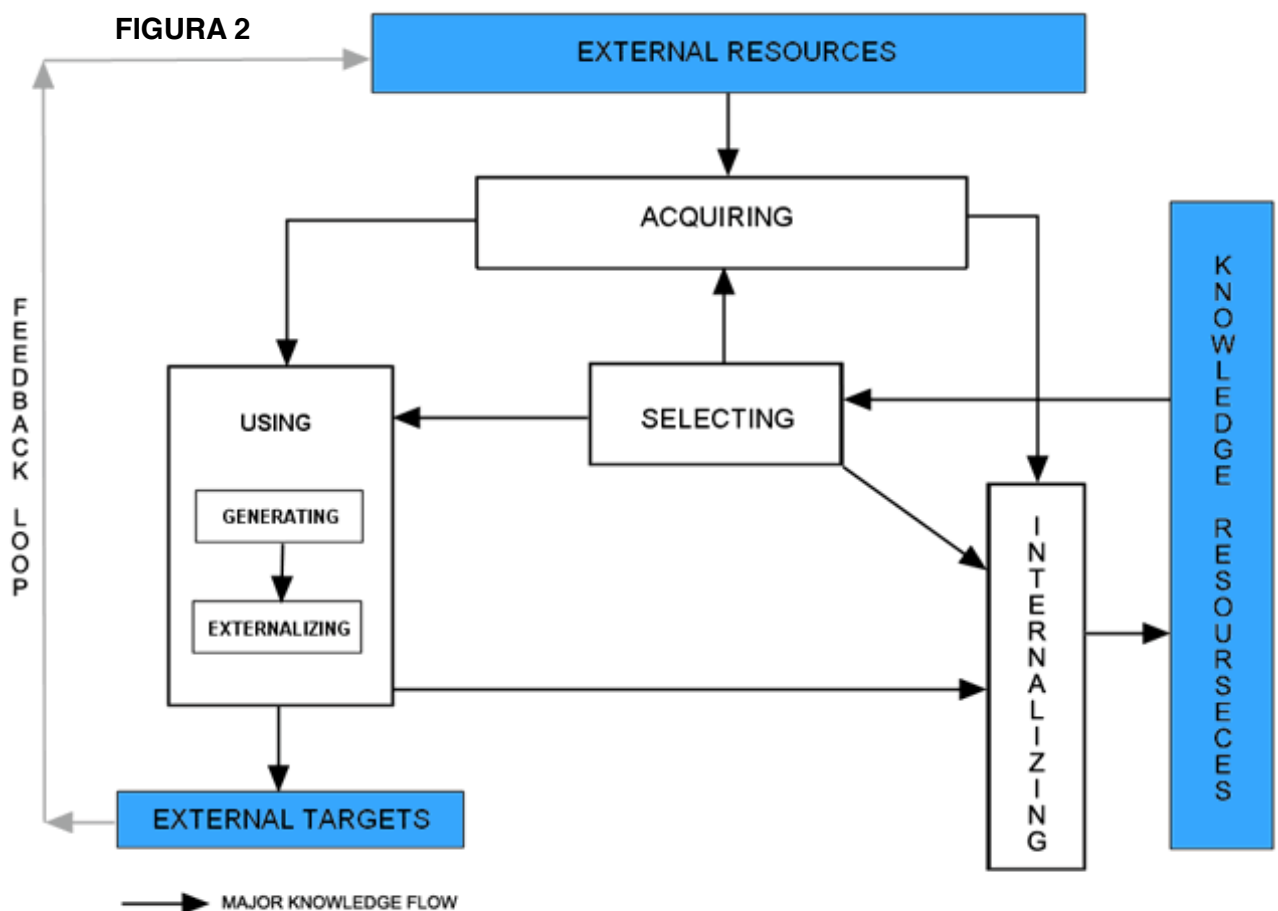


Fonte: Chun Wei Choo, *Information Management for the Intelligent Organization* (1995)

Secondo lo studioso dell'università di Toronto le professionalità del KM possono essere suddivise in tre classi distinte:

- I *Domain Experts* sono coloro che “creano ed usano” la conoscenza al fine di guidare l’organizzazione verso l’innovazione e verso l’adattamento all’ambiente organizzativo. Essi possono essere rappresentati dai cosiddetti Knowledge Managers.
- Gli *Information Experts* invece sono gli addetti all’organizzazione della conoscenza e delle informazioni al fine di renderla più accessibile e comprensibile agli altri attori organizzativi
- Gli *IT Experts* infine, sono coloro il cui compito è la gestione delle infrastrutture aziendali volte a favorire i processi di elaborazione e scambio della conoscenza.

Una volta definito in modo puntuale il concetto di *Knowledge Management*, dallo studio della figura 2, possiamo capire in modo preciso come il KM si rapporti con il flusso di conoscenza nella vita aziendale. Le frecce rappresentano i flussi di conoscenza.



- Principali attività di manipolazione della conoscenza

Fonte: Alessandro Bottin - *Il Knowledge Management* (2002)

Proprio partendo dalla figura 2 si può rilevare che le attività principali svolte dal KM sono 4: *acquiring*, *selecting*, *internalizing* e *using* (A.Bottin 2002).

- *Acquiring*: come si può vedere dalla figura, una delle frecce che si collega alla casella è quella che riguarda le “external resources”. Dunque *acquiring* si riferisce a quell’attività del KM di acquisire conoscenza dall’esterno dell’organizzazione perché spesso le fonti informative interne non sono sufficienti a soddisfare il fabbisogno di Knowledge dell’azienda.

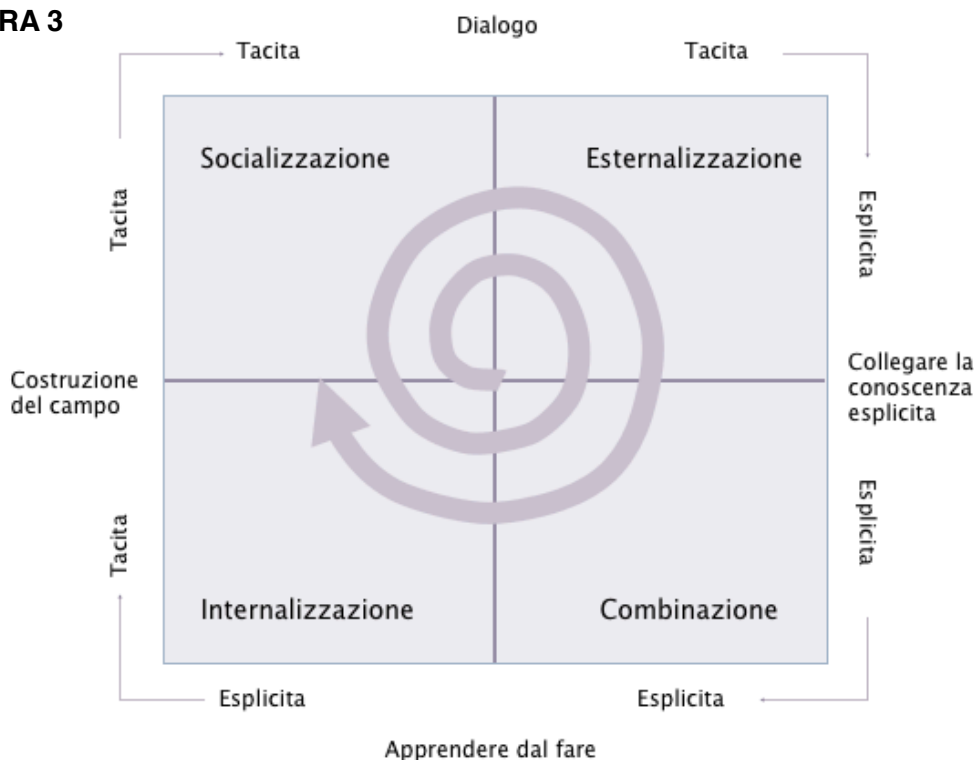
- *Selecting*: l'attività di "selezione" è una delle attività di maggior importanza per il KM, consiste essenzialmente nel comprendere quali siano le esigenze interne di conoscenza dell'azienda e di andare a ricercarle identificandole ed organizzandole, partendo dunque dalle "knowledge resources" (vedi figura). A differenza dell'"aquiring", questa attività si occupa di risorse già esistenti.
- *Internalizing*: questa attività consente di plasmare le risorse cognitive di un'organizzazione. Gli input per l'"internazlizzazione" sono le risorse interne all'organizzazione che combinate tra loro portano alla generazione di nuove "knowledge resources". Questa attività è di vitale importanza perché come abbiamo visto nella definizione di Wiig, uno dei 3 compiti essenziali del KM è la "creazione" di nuova conoscenza. Come è possibile evincere dalla figura, le frecce rappresentanti i flussi di conoscenza che si collegano all'*Internalizing* provengono da tutte le altre attività.
- *Using*: l'input per l'attività di "utilizzo" è indirettamente la conoscenza generata all'interno dell'organizzazione e l'output è l'applicazione della stessa alla vita aziendale (da cui potrà nascere un ulteriore nuovo processo di generazione). Tramite l'attività di utilizzazione è possibile trasferire nella pratica concreta la conoscenza tacita: è un processo delicato perché la "traduzione in concreto" può avere problemi legati ad eventuali distorsioni cognitive.

IL MODELLO DI NONAKA E TAKEUCHI (1.2)

Il tema della "gestione efficiente della conoscenza", come già detto in precedenza, assume particolare rilevanza in questo mondo 4.0 in continua e rapida evoluzione, ma non è nuovo nella bibliografia sociologico-economica.

"La necessità di ricorrere a strumenti formalizzati per gestire la conoscenza organizzativa è presente negli studi di management sin dagli anni '70 del Novecento. Inizialmente, però, gli sforzi degli studiosi si concentrano sullo sviluppo di macchine in grado di gestire in maniera automatica le conoscenze aziendali [...], mentre minore attenzione venne prestata agli

FIGURA 3



strumenti per integrare il capitale di conoscenze e competenze degli attori organizzativi come quello dell'organizzazione" (G.Costa, P.Gubitta e D.Pittino, 2014: pagina 261).

Sebbene per l'appunto il tema della conoscenza affascini l'uomo da anni, si può attribuire ai giapponesi Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi il merito di aver "iniziato" la disciplina del KM nella loro pubblicazione del 1995 *The Knowledge-Creating Company*.

Il semplice modello, noto anche come modello a spirale o modello SECI (Socializzazione - Esternalizzazione - Combinazione - Internalizzazione), rappresenta un'astrazione dei processi di conversione della conoscenza che si attuano quotidianamente in azienda (Figura 3).

L'obiettivo degli economisti giapponesi è aiutare le aziende dal punto di vista organizzativo a favorire i passaggi del processo di cui tratteremo in seguito per far sì che la conoscenza sia generata in modo ricco nelle organizzazioni. Questo serve anche come punto di riferimento per capire in quali fasi di questo processo la tecnologia può aiutare.

Il modello fa leva sui concetti di conoscenza tacita e conoscenza esplicita codificati da Karl Paul Polanyi (sociologo, filosofo, economista ed antropologo ungherese) nella prima metà del '900.

Polanyi mette in evidenza l'importanza di una modalità "personale" di costruzione della conoscenza, influenzata dalle emozioni ed acquisita alla fine di un processo di attiva creazione e organizzazione delle esperienze aziendali di ogni individuo: questo tipo di conoscenza prende il nome di conoscenza tacita. La conoscenza esplicita invece è una conoscenza "codificabile" e quindi più facilmente trasferibile su supporti quali documenti, database o rapporti ma è spesso più restrittiva di quella intangibile; come fa intendere per l'appunto lo stesso Polanyi "si sa più di quello che si pensa di sapere".

La Spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi, come già anticipato si articola in quattro fasi:

- *Socializzazione*: in questa fase si ha il passaggio da una conoscenza tacita ad un'altra, la socializzazione è tipica della vita aziendale day-to-day in cui gli attori organizzativi si interfacciano tra loro. La condivisione di esperienze plasma le conoscenze tacite degli individui creando così processi di "conoscenza simpatetica" (ossia una conoscenza basata su modelli mentali ed abilità condivise). La conoscenza di tipo simpatetico può crearsi non solo tra attori interni ma anche tra attori esterni quali clienti o fornitori.
- *Esternalizzazione*: in questa fase si ha un passaggio tra conoscenza tacita ed esplicita tramite la creazione di concetti espliciti quali metafore, analogie, ipotesi o modelli che aiutano a materializzare le idee simpatetiche create nel contesto organizzativo. L'output di questa fase viene definito come "conoscenza concettuale" ed è forse la tipologia di conoscenza più importante nella creazione del *Knowledge* aziendale, in quanto a partire da idee astratte crea modelli concreti.
- *Combinazione*: in questa fase (in genere svolta dalla linea manageriale intermedia) la conoscenza già esplicita viene organizzata e formalizzata al fine di creare nuovi concetti attraverso la diffusione di informazioni e conoscenze codificate. La conoscenza sistematizzata che nasce da questo processo prende per l'appunto il nome di "conoscenza sistematica".
- *Internalizzazione*: quest'ultima fase rappresenta la riconversione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita tramite ad esempio manuali, storie o documenti che gli attori organizzativi dovranno per l'appunto "interiorizzare".

COSA SONO I KIBS (1.3)

Non tutte le aziende di oggi sono consapevoli dell'importanza del Knowledge Management, se si mantiene un focus di breve periodo si potrebbe pensare che le conoscenze e competenze in azienda siano sufficienti per la sopravvivenza ed il mantenimento del vantaggio competitivo.

Chiaramente per alcune aziende con categorie merceologiche di tipo manifatturiero è difficile parlare di KM, poiché la "conoscenza" in azienda potrebbe essere relegata al know-how che differenzia le core competences delle varie organizzazioni.

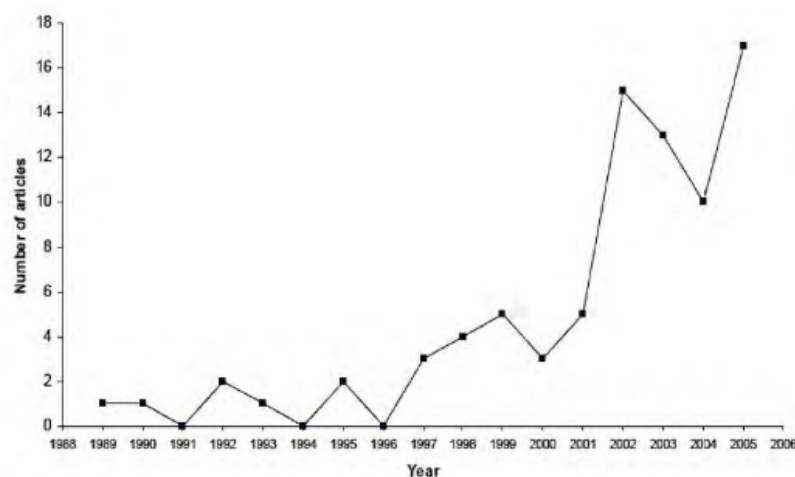
Le aziende che al contrario non possono prescindere dal concetto di Knowledge Economy sono tutte quelle aziende che forniscono "servizi ad alta intensità di conoscenza", i cosiddetti *KIBS (Knowledge-Intensive Business Services)*. Queste aziende fondano la loro attività sulla conoscenza, tanto che i loro lavoratori vengono definiti come *knowledge workers*. Per questo motivo nelle zone dove si concentrano i KIBS indubbiamente si registra nel lungo periodo un miglioramento della qualità della vita e della attrattività del territorio per altri individui *highly skilled*. Ma questo concetto lo approfondiremo in seguito (paragrafo 1.6).

Come accennato nell'introduzione, il termine *KIBS* è stato introdotto per la prima volta nel 1995 da Ian Miles che nella sua produzione *Knowledge-Intensive Business Services, Users carriers and sources of innovation*, definisce e caratterizza questo tipo di aziende: "I KIBS sono servizi che si basano in larga misura su persone (capitale umano) con elevato livello di conoscenza tecnico-professionale, che forniscono prodotti e servizi *knowledge based* (con elevato impiego della tecnologia) intermedi, cioè non hanno come obiettivo l'uso finale ma sono inputs per i processi industriali o per la produzione di altri servizi".

La definizione riportata da Miles è sicuramente esaustiva ma è importante specificare che per KIBS non si intendono studi professionali, ICT e società di ricerca e neppure liberi professionisti, lavoratori autonomi, servizi ai privati ed imprese del settore primario e secondario.

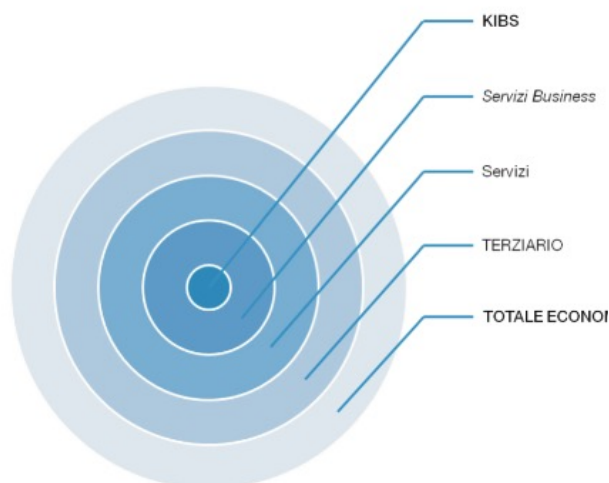
L'approccio presentato da Miles ha anticipato lo sviluppo dei KIBS in tutta Europa e, come è possibile evincere dal grafico in seguito riportato (anche se limitato ai primi anni 2000), ha portato ad un proliferare di articoli che hanno trattato in vario modo i servizi ad alta intensità di conoscenza (Figura 4).

FIGURA 4 - Le pubblicazioni sui KIBS



Fonte: Working Papers Firms and Region No. U1/2007, Emmanuel Muller David Doloreux, "The key dimensions of knowledge - intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution"

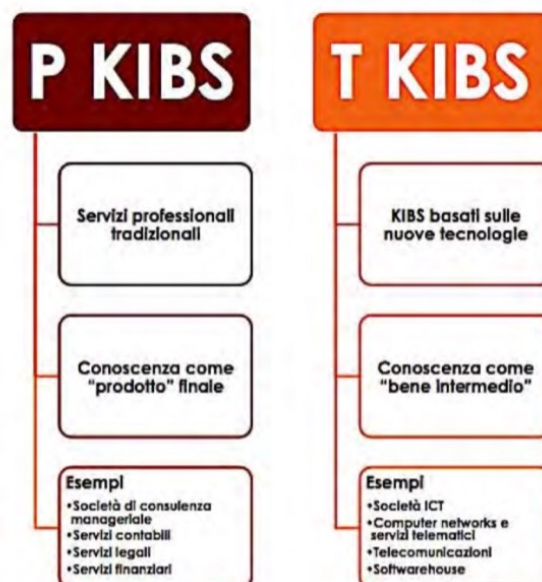
FIGURA 5



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network, 2014

FIGURA 6

Una classificazione funzionale: T KIBS e P KIBS (Ian Miles et al., 1995)



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network

Importante in letteratura è sicuramente l'apporto di Müller e Zenker che nel 2001 hanno elencato tre principali caratteristiche di un KIBS:

- Erogazione di servizi ad elevata *knowledge-intensity*
- Svolgimento di attività di consulenza (*problem solving*)
- Interazione continua con i clienti che può portare ad una vera e propria co-produzione del servizio tra cliente e fornitore

Nello specifico i KIBS si configurano come un sotto-insieme dei servizi Business ed in letteratura da molti sono considerati come “nuovi generatori di innovazione” (Figura 5). Chiaramente, essendo servizi Knowledge-Intensive il fattore chiave per questi business è la conoscenza, ma è interessante come l'applicazione della conoscenza generi a sua volta ulteriore conoscenza attraverso l'instaurazione di dinamiche di interazione continua fra azienda e cliente, come già anticipato quando si è parlato di “conoscenza simpatetica” nel modello di Nonaka e Takeuchi.

In letteratura, sempre seguendo i lavori di Miles, viene proposta una classificazione funzionale dei KIBS (Figura 6) che vengono divisi in due macro-aree (Thematic Report EBiComLab, 2015):

- P-KIBS (Professional KIBS): ossia tutti i servizi professionali più tradizionali di tipo legale, contabile e di consulenza di gestione o di marketing. Nei P-Kibs l'attività dunque non è basata sulla tecnologia ma su un'alta professionalità del personale: hanno come scopo quello di aiutare e supportare i clienti nel relazionarsi con il complesso ambiente socio-economico o legale-istituzionale. Chiaramente essi sono utilizzatori delle tecnologie ma non hanno un ruolo attivo nella loro implementazione e diffusione.
- T-KIBS (Technology KIBS): ossia tutti quei servizi con elevato utilizzo di conoscenze scientifiche e tecnologiche come ad esempio i servizi di ricerca e sviluppo, di ingegneria o informatici oppure i servizi di ricerca per nuove tecnologie nel marketing e nella pubblicità.

FIGURA 7 Classificazione dei KIBS secondo la codificazione ATECO 2007



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network, 2014

Le classificazioni di cui abbiamo fino a qui trattato sono indubbiamente soddisfacenti dal punto di vista qualitativo, ma un metodo più oggettivo potrebbe essere quello di utilizzare per i KIBS la classificazione ATECO 2007, ossia la classificazione sistematica delle attività svolte da ciascuna azienda (la parola ATECO sta per ATtività ECONomica). Il Codice Ateco di un'azienda viene fornito al momento dell'apertura di una nuova attività, viene utilizzato a fini statistici, fiscali e contributivi ed ha come scopo quello di semplificare e standardizzare le informazioni riguardanti il settore merceologico di appartenenza delle aziende.

Nonostante risulti comunque complesso e restrittivo catalogare il *Knowledge*, essendo un concetto molto sofisticato e difficile da inquadrare all'interno di catalogazioni di matrice merceologica, l'*European Monitoring Centre On Change* (EMCC) ha individuato all'interno dei *Business Service* i principali settori definiti dai rispettivi Codici Atechi che comprendono i KIBS.

Secondo questa Classificazione i *Knowledge Intensive Business Services* possono essere suddivisi in quattro categorie (Figura 7):

- Progettazione e Design
- Consulenza Aziendale
- Ricerca e Sviluppo
- Comunicazione, Ricerche e Marketing
- ICT (*Information and Communication Technology*)

I KIBS IN EUROPA (1.4)

Una volta definito in modo chiaro che cosa sia un KIBS è interessante scoprire come concretamente i servizi ad alta intensità di conoscenza si distribuiscano sul territorio europeo e che percentuale di lavoratori essi coinvolgano.

Una ricerca di Eurostat del 2015 rileva che nel 2006 circa 70 milioni di persone della popolazione europea lavorava in servizi catalogabili come *Knowledge-Intensive Business Services* e l'occupazione in questo tipo di servizi è più che triplicata nei primi anni 2000; oggi trovano lavoro nei KIBS circa il 30% dei lavoratori che generano altrettanto valore aggiunto per le aziende in cui lavorano. In Europa tra le aree che si distinguono per la presenza di imprese KIBS troviamo Zurigo, Stoccolma, Londra e Berlino.

In media nel centro Europa prevalgono aree con il 7-8% della popolazione occupate nei KIBS, ma sono presenti anche regioni con una quota occupazionale che supera l'11% come il sud dell'Inghilterra e dell'Irlanda, alcune regioni della Francia (come la provincia di Parigi ed il sud-est), la Catalunya in Spagna e diverse province della Germania (come quella di Berlino).

È interessante inoltre vedere come i KIBS in Europa siano generalmente micro imprese con meno di 10 dipendenti (Muller e Zenker, 2001), dunque mettendo questo dato in correlazione con percentuali sopra citate significa che il territorio europeo è costellato da una miriade di piccolissime imprese. Le imprese *Knowledge-Intensive* infatti generalmente tendono a non crescere molto proprio a causa della loro natura altamente specializzata.

Un'altro dato interessante fornito da uno studio del 2012 di Schricke, Zenker e Stahlecker è il tasso di correlazione tra Prodotto Interno Lordo Pro Capite e tasso di occupazione nei KIBS: secondo questo studio esso si attesta intorno al 70% e sottolinea l'importanza nello spiegare la performance economica di diverse regioni europee. (A.Cabigiosu, 2016)

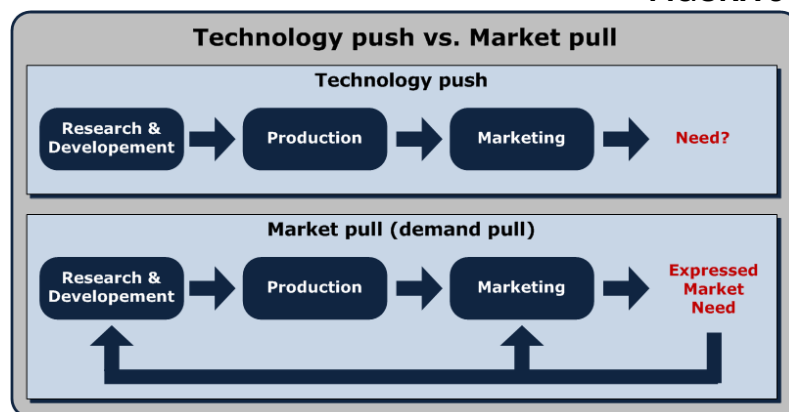
I KIBS ED IL RAPPORTO CON I CLIENTI (1.5)

Si può evincere dalla definizione portata da Miles che la maggioranza dei servizi catalogati come KIBS operino in un'ottica B2B (*Business to Business*), nel senso che spesso il cliente non è direttamente il consumatore finale ma un'altra impresa. Chiaramente le stesse imprese che si configurano come "clienti" dei KIBS non possono prescindere dalle richieste dei consumatori sul mercato e dunque la domanda rivolta ai KIBS deve essere allineata alla domanda che proviene del consumatore finale. È più corretto dire quindi che il mercato fronteggiato dai KIBS sia di tipo B2B2C (*Business to Business to Consumer*). Come affrontato in precedenza quando si è parlato della definizione di servizi ad alta intensità di conoscenza, l'approccio

dell'innovazione fornita dai KIBS è perciò di tipo *client-oriented* e *market pull*, ossia trainato dalle esigenze della domanda finale (Figura 8).

Dunque il vero motore dell'innovazione sono gli stessi KIBS, l'innovazione non si limita ad essere trainata dalle nuove tecnologie (*technology push*), ma è spesso di natura organizzativa. L'innovazione affrontata dalle

FIGURA 8



Fonte: Wikipedia

imprese KIBS spesso è associabile al modello di *open innovation* superando l'anacronistica concezione della *closed innovation*. Il cambiamento degli scenari in cui operano le imprese ad alta intensità di conoscenza causato dalla globalizzazione e dal cambiamento dei mercati e dei modelli economici ha fatto comprendere alle aziende che sarà sempre più difficile trattenere all'interno delle mura aziendali le conoscenze e gli skills. *Open innovation* nei KIBS è dunque sinonimo di "apertura del knowledge alle fonti esterne con flussi in entrata ed uscita". Questo modello di business ha come obiettivo quello di uscire dal tradizionale "*input-transformation-output model*", a favore di un modello basato sul networking con enti esterni quali università, start-up, istituti pubblici e privati, fornitori esterni che crea un flusso di conoscenza basato sugli spillover conoscitivi (Chesbrough, 2006). Questa è una delle motivazioni per cui i KIBS tendono a concentrarsi presso città con un buon "apparato istituzionale", tema che verrà affrontato nel paragrafo seguente.

Un'ulteriore tema centrale quando si parla di *Knowledge-Intensive Business Services* e rapporto con i clienti (e che bisogna tenere sempre in considerazione con particolare attenzione) è quello che in letteratura viene definito come dilemma "*customization vs standardization*": le aziende ad alta intensità di conoscenza infatti devono fronteggiare l'esigenza di "customizzare" i loro servizi a seconda delle specifiche richieste del cliente ma allo stesso tempo rimanere competitive sul fronte dei prezzi e della velocità di risposta al mercato. La replicazione su larga scala è infatti essenziale per garantire alle organizzazioni soddisfacenti ritorni economici.

Un altro framework interessante per discutere il rapporto di un KIBS con il cliente è la distinzione tra attività *front office* e *back office*. È essenziale per un servizio ad alta intensità di conoscenza (servizio che per la maggior parte si sviluppa *back office*) tener conto della parte *front office*, ossia l'insieme di strutture e mansioni volti a gestire il CRM (*Customer Relationship Management*): il *know-how* di un KIBS è fine a se stesso se non si ha un dialogo con il cliente continuo e reciproco al fine di un monitoraggio costante dei bisogni ed un allineamento degli obiettivi.

LA DISTRIBUZIONE DEI KIBS NEL TERRITORIO (1.6)

Un ulteriore aspetto su cui è interessante focalizzarsi è sul come fisicamente all'interno dei territori di cui abbiamo parlato prima le imprese KIBS vadano a distribuirsi.

È molto semplice intuire che imprese che fanno "del loro pane" la conoscenza vadano a distribuirsi in modo non omogeneo all'interno delle regioni europee proprio perché è essenziale il dialogo intra-KIBS e extra-KIBS (con le imprese clienti) per sfruttare eventuali *spill-over* conoscitivi. Dunque è possibile osservare la presenza di alcuni "distretti" di KIBS concentrati in corrispondenza delle regioni "avanzate" ed ad elevato sviluppo a livello istituzionale e manifatturiero.

A livello istituzionale, la presenza in un territorio di università, incubatori, centri di ricerca, camere di commercio e anche semplicemente norme in grado di favorire le imprese e l'innovazione, può favorire processi di esplicitazione, scambio e diffusione della conoscenza (come anticipato nel paragrafo precedente). Gran parte della conoscenza risulta tacita e "simpatica" (riprendendo il modello di Nonaka e Takeuchi) con l'ambiente esterno all'organizzazione.

A livello manifatturiero, la vicinanza tra cliente e servizio risulta essenziale: per le imprese KIBS, da un lato, semplifica le gestione delle transizioni di risorse umane e di conoscenza tacita ed esplicita, per le imprese clienti, dall'altro, la condivisione di norme sociali e

FIGURA 9 - Modello di formulazione strategica nei KIBS



Fonte: *Microimpresa* nr. 31/2012, pagina 13

convenzioni tipiche dello stesso territorio riducono la possibilità di comportamenti opportunistici o l'insorgere di costi di transizione.

Si potrebbe pensare che, con i progressi delle comunicazioni e di internet, parlare di “prossimità con il cliente per una comunicazione continua ed interattiva” risulti un concetto anacronistico, invece l'analisi empirica dimostra come ancora oggi la prossimità sia fondamentale ed irriducibile per il vantaggio competitivo dei KIBS.

“[...] Per i KIBS prossimità significa minori costi di interrelazione perché gli scambi di conoscenze sono favoriti dall'ambiente familiare in cui operano. Questo significa che un network mirato allo scambio di conoscenze si sviluppa più efficacemente e a minor costo quando è basato sulla prossimità spaziale, relazionale e sulla fiducia.” (A.Cabigiosu, 2016: pagina 11).

La presenza di un elevato numero di imprese *Knowledge-Intensive* indubbiamente favorisce lo sviluppo di un territorio (la concentrazione di imprese KIBS si ipotizza che possa avere un influenza del 59% nelle differenze dei PIL pro-capite tra regioni - A.Cabigiosu, 2016) ma allo stesso tempo le imprese KIBS, come detto in precedenza, tendono a localizzarsi presso territori già “sviluppati”. Questo processo a spirale fa sì che all'interno di una stessa regione i KIBS si concentrino in modo polarizzato in alcune aree ed il divario con le zone “non *Knowledge-Intensive*” si faccia sempre più significativo di anno in anno.

Tutto ciò di cui abbiamo parlato fin ora è efficacemente riassunto dalla figura numero 9, tratta dal *Padova University Press “Microimpresa”* numero 31 del 2012.

Lo schema dimostra le principali variabili a livello macroeconomico che influenzano la strategia imprenditoriale. Esse si dividono in Collaborazioni (di cui abbiamo trattato in precedenza), Innovazione (di cui tratteremo nel paragrafo 2.4) e per l'appunto Territorio. Più in generale quando si parla di “scelta localizzativa” all'interno di un territorio si devono prendere in considerazione 3 fattori di cui in parte abbiamo già trattato, ma che analizzeremo in seguito nel dettaglio: fattori *demand oriented*, fattori *supply oriented* ed i fattori riguardanti l'*immagine* della città (P.Pasut in *Microimpresa* 31, 2012).

I fattori *demand oriented* sono tutti quelli trattati in precedenza, ossia che in generale dipendono dalla prossimità al cliente e possono essere sintetizzati in:

- Accesso ai clienti: su questo punto ci si è già ampiamente espressi nella prima parte di questo paragrafo
- Sviluppo economico: lo sviluppo di una città è direttamente proporzionale alla possibilità di entrare in contatto con nuovi clienti

- Dinamismo del mercato: un mercato dinamico ed innovativo è terreno fertile per lo sviluppo delle imprese KIBS

I fattori *supply oriented* invece possono essere riassunti in:

- Dimensione dei fattori di dotazione: la dotazione di risorse umane qualificate e di fattori di produzione abbondante è essenziale per le imprese ad alta intensità di conoscenza
- Dimensione dell'accessibilità: come si è discusso in precedenza, un aspetto focale per la scelta localizzata sono le infrastrutture ed in generale le possibilità di comunicazione
- Dimensione dell'ambiente innovativo: questa dimensione è tipica dei "Cluster industriali" (un termine tecnico che in economia viene utilizzato per parlare di distretti industriali). La concentrazione dei KIBS favorisce lo scambio e la creazione della conoscenza tacita.
- Dimensione dell'ambiente culturale e sociale: città culturalmente "aperte" favoriscono l'interazione tra le imprese e dunque l'innovazione e lo scambio di *knowledge* eterogeneo.

Infine i fattori riguardanti l'*immagine* della città possono essere rappresentati da:

- Profilo International Trade: grande città è quasi sempre sinonimo di grandi aziende con filiere internazionali
- Fattori della mobilità e barriere al commercio: variabili essenziali che influenzano reciprocamente la decentralizzazione o la concentrazione delle attività economiche.

CAPITOLO 2

Un'indagine sulla gestione delle conoscenze nei KIBS Padovani

I KIBS IN ITALIA (2.1)

Si può erroneamente pensare che i KIBS siano servizi che non hanno nulla a che vedere con la realtà italiana ma siano solo patrimonio di distretti altamente specifici e circoscritti come quelli della Silicon Valley.

In realtà l'Italia è notevolmente all'avanguardia nel campo dei servizi *knowledge intensive*, tanto che da molti studiosi è ritenuto che i KIBS italiani hanno rappresentato e rappresenteranno una delle principali armi in mano alla nostra nazione contro la crisi economica che ha colpito l'economia mondiale dal 2007 con strascichi fino ad oggi.

Nel 2014 in Italia erano attive 143.365 imprese che offrivano servizi riconducibili a quelli svolti dai KIBS. Facendo un controllo incrociato con il numero delle piccole imprese italiane, si può rilevare che i KIBS rappresentano circa il 96% dei casi di piccole imprese con meno di 50 dipendenti di cui quasi il 90% micro imprese con meno di 10 dipendenti (A. Cabigiosu, 2016).

FIGURA 10 – *Numerosità di imprese KIBS in Italia per classi di attività*

Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	27%
Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	16%
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	14%
Attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi ed analisi tecniche	13%
Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	13%
Pubblicità e ricerche di mercato	9%
Attività legali e contabilità	4,50%
Ricerca scientifica e sviluppo	3%
Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale	0,50%

Fonte: A.Cabigiosu, *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*, pagina 23.

Dalla realtà empirica in Italia, stilando una classificazione decrescente della numerosità delle imprese KIBS nel nostro paese (figura 10), è possibile evincere che i primi due posti siano occupati da attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale e da produzione di software, consulenza informatica ed attività connesse.

Un ulteriore dato su cui riflettere sono i preoccupanti 3% e 0.5% occupati rispettivamente da ricerca scientifica e sviluppo ed attività di ricerca, selezione e fornitura di personale: l'Italia, come è ben noto, è un terreno fertile per l'innovazione ma spesso non sfruttato nel migliore dei modi, gli investimenti in R&S risultano da sempre molto scarsi.

In precedenza abbiamo trattato di distribuzione non omogenea nel territorio delle imprese KIBS (paragrafo 1.6), evidenziando come le imprese ad alta intensità di conoscenza tendano a concentrarsi presso i grandi centri urbani.

In Italia, come è possibile evincere dalla figura 11, le imprese KIBS si concentrano prevalentemente in Lombardia (26.1%), Lazio (15.1%), Emilia-Romagna (8.5%) e Veneto (8.3%).

FIGURA 11 – *Distribuzione delle imprese KIBS nelle regioni italiane*

Località (Sede legale)	Numerosità (%)
Lombardia	26,1
Lazio	15,1
Emilia-Romagna	8,5
Veneto	8,3
Piemonte	6,5
Campania	6,0
Toscana	5,8
Sicilia	4,0
Puglia	3,9
Marche	2,3
Liguria	2,2
Friuli-Venezia Giulia	1,9
Trentino-Alto Adige	1,8
Abruzzo	1,7
Sardegna	1,7
Calabria	1,5
Umbria	1,3
Basilicata	0,6
Molise	0,4
Valle d'Aosta	0,2

Fonte: A.Cabigiosu, *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*, pagina 23.

Un altro dato interessante per i Knowledge-Intensive Business Services italiani è rappresentato dalla figura 12 che mostra i ricavi delle imprese ad alta intensità di conoscenza suddivise per settore nel 2014 e la variazione dei ricavi nel triennio 2014-2012: tra i dati spicca in positivo il +23.32% dell'area di attività "pubblicità e ricerche di mercato" (e sottolinea l'importanza del settore inserzionistico in Italia) ed in negativo il -1.86% del settore delle attività di direzione e di consulenza gestionale (dato preoccupante se si pensa che il 27% delle imprese KIBS in Italia si dedica a questa attività come detto in precedenza).

Nonostante un'unica variazione percentuale negativa, il saldo complessivo che è possibile ricavare dalla figura 12 risulta positivo ed è un dato assolutamente rilevante se si pensa al difficile periodo per l'economia italiana.

FIGURA 12 Ricavi nel 2014 e variazione dei ricavi nel triennio 2014-2012 delle imprese KIBS suddivise per aree di attività

	Ricavi delle vendite (migl Euro) nel 2014	Variazione nel triennio 2014-2012 (%)
Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	37.450.600	8,76
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	9.341.815	6,95
Attività legali e contabilità	6.719.718	0,91
Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	35.024.353	-1,86
Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche	20.783.282	1,97
Ricerca scientifica e sviluppo	3.232.307	5,06
Pubblicità e ricerche di mercato	17.530.002	23,32
Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	12.758.140	8,16
Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale	7.663.845	17,18

Fonte: A.Cabigiosu, *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*, pagina 24.

I KIBS IN VENETO (2.2)

Complessivamente in Italia sono ancora pochi gli studi specifici che trattano i Knowledge Intensive Business Services presenti sul territorio, la loro diffusione e la loro crescita. In Italia le due regioni che hanno portato avanti delle ricerche sulle imprese KIBS sono principalmente la Lombardia (lo studio principale è quello di Corrocher, Cusumano e Morrison del 2009) ed il Veneto.

Le ricerche più famose e specifiche sui KIBS in Veneto sono quella del 2009, grazie al progetto finanziato dall'un tempo "Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo", del Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali di Padova ed il *Thematic Report* del 2014 (dopo una prima versione del 2012) a cura dell'EBiCom Lab di Treviso.

La ricerca dell'Università di Padova prende in esame dei dati che si riferiscono al 2009 e li compara tra loro in modo da fornire evidenza di come lo scenario KIBS si sia evoluto in veneto: un dato interessante che emerge da questa ricerca è che nel 2005 solo il 7.1% delle imprese offrivano servizi di tipo Business To Business (una percentuale al di sotto della media nazionale). A distanza di 4 anni il Veneto invece è diventato una delle regioni con la più alta concentrazione di queste imprese in tutta Italia. (Unioncamere, 2009)

“Nel 2009 erano 7049 le imprese KIBS del Veneto [...]: il 30.5% delle imprese appartengono al settore ICT, il 30.7% all'area design e comunicazione, ed il 38.8% sono imprese professionali [...]. Nel 75% dei casi queste imprese sono micro imprese, con in media 7 dipendenti e 11 anni di vita alle spalle. Coerentemente con l'idea di imprese knowledge intensive, in media il 41% dei dipendenti hanno almeno una laurea.” (A.Cabigiosu, 2016: Pagina 25).

Il *Thematic Report* dell'EBiCom Lab di Treviso evidenzia innanzi tutto la “terziarizzazione” dell'economia Veneta al tal punto che il settore terziario assorbe oltre la metà del tessuto imprenditoriale della regione con l'occupazione di una parte significativa degli addetti.

FIGURA 13 - Veneto. Unità locali dei KIBS per tipologia e provincia, I semestre 2014

		BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VERONA	VICENZA	VENETO
<i>Progettazione e design</i>	<i>M 71</i>	91	636	130	453	520	437	387	2.654
	<i>M 74</i>	180	1.415	213	1.223	976	1.055	1.097	6.159
	TOT.	271	2.051	343	1.676	1.496	1.492	1.484	8.813
<i>Consulenza aziendale</i>	<i>M 69</i>	96	384	122	329	203	254	175	1.563
	<i>M 70</i>	115	1.297	170	1.048	791	1.026	860	5.307
	<i>N 78</i>	25	97	8	92	60	80	102	464
	TOT.	236	1.778	300	1.469	1.054	1.360	1.137	7.334
<i>Ricerca & sviluppo</i>	<i>M 72</i>	6	125	19	58	90	57	47	402
<i>Comunicazione, ricerche e marketing</i>	<i>M 73</i>	74	821	114	669	428	819	597	3.522
<i>ICT</i>	<i>J 62</i>	98	1.127	103	782	685	811	709	4.315
	<i>J 63</i>	99	1.068	205	797	775	704	980	4.628
	TOT.	197	2.195	308	1.579	1.460	1.515	1.689	8.943
TOTALE UL KIBS		784	6.970	1.084	5.451	4.528	5.243	4.954	29.014
Composizione percentuale		3%	24%	4%	19%	15%	18%	17%	100%

Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Infocamere, 2014

Nel 2014 in Veneto, le aziende operanti nel mondo knowledge intensive risultano circa 29 mila (Figura 13), di cui circa un quarto presente nella provincia di Padova (circa 7 mila unità); seguono in misura decrescente Treviso, Verona, Vicenza e Verona. Rovigo e Belluno presentano invece un esiguo numero di imprese KIBS.

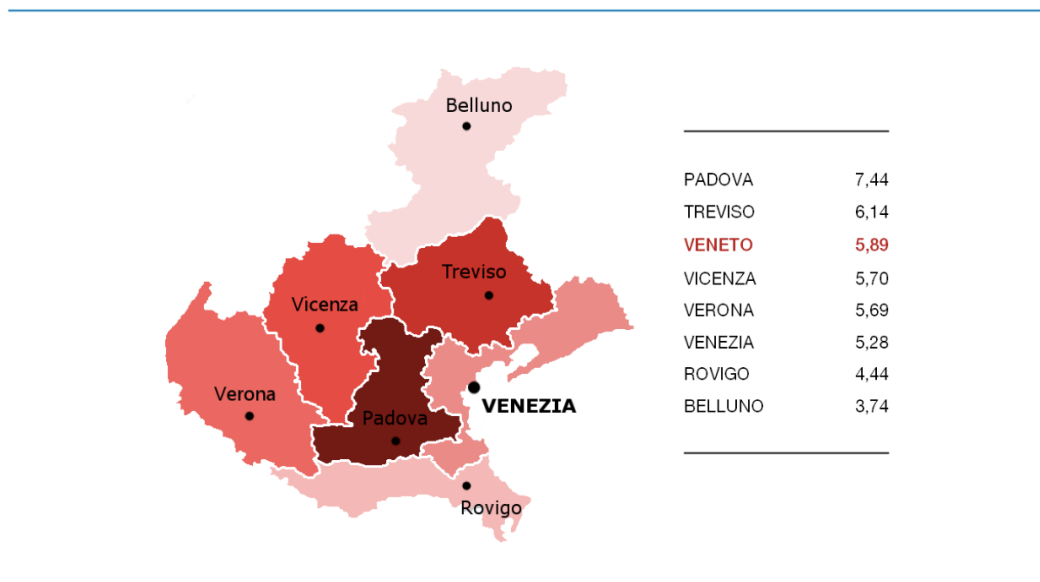
Questi dati sulla numerosità delle imprese KIBS trovano riscontro anche nella figura 14 che rappresenta i vari Tassi di Imprenditorialità (ossia il numero di unità locali di KIBS ogni 1000 abitanti residenti) delle province della regione: solo Padova e Treviso risultano al di sopra della media del Veneto.

Sempre dalla figura 13 è possibile evincere che in Veneto spiccano per numerosità i KIBS operanti nel mondo delle “ICT” (8943 unità locali) e della “Progettazione e Design” (8813 UL), seguiti dai KIBS operanti nel campo della “Consulenza Aziendale” (7334 UL) e della “Comunicazione, Ricerche e Marketing” (3552 UL).

Incrociando questi dati con la figura 12 del paragrafo 2.1 è interessante vedere come il delta di “profittabilità” così elevato tipico dei servizi di ricerca e marketing in Italia non trovi riscontro nella numerosità delle imprese dello stesso settore in Veneto.

Al contrario, confrontando la figura 10 (del paragrafo 2.1) con la figura 13 è possibile ricevere un'ulteriore conferma della scarsità di investimenti in Ricerca e Sviluppo in Italia, in Veneto si contano solamente 402 imprese operanti in questo settore (circa l'1% dei 29014 KIBS sul territorio regionale: dato in linea con lo 0.5% italiano).

FIGURA 14 - Veneto. Tasso di imprenditorialità, I semestre 2014



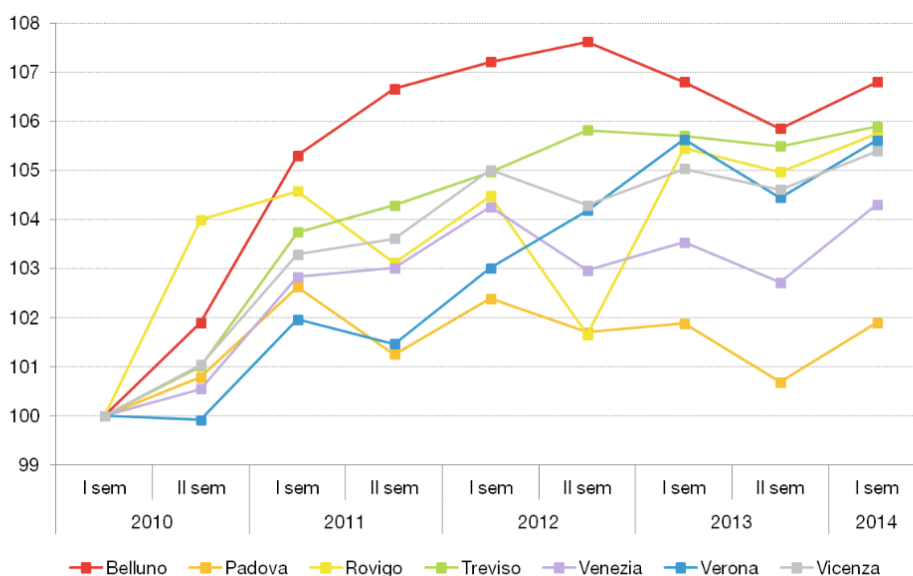
Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Infocamere e ISTAT, 2014

L'INDAGINE A PADOVA (2.3)

Come già si è potuto rilevare a partire dai dati esaminati nel paragrafo 2.2, la provincia di Padova risulta tra le più presenti nel campo dei servizi knowledge intensive.

Nonostante questo, se si prende in esame la figura 15 tratta sempre dal *Thematic Report* dell'EBiCom Lab di Treviso, si può notare che Padova (nel periodo analizzato 2010-2014) si

FIGURA 15 - Veneto. Dinamica semestrale delle unità locali dei KIBS per provincia (numero indice 2010=100)



Fonte: elaborazioni EconLab Research Network su dati Infocamere, 2014

trova al di sotto delle altre province venete al livello di dinamica localizzata delle imprese KIBS.

Preso come numero indice 100, tutte le province venete presentano un'andamento crescente delle localizzazioni di KIBS, ma Padova mantiene valori di crescita più contenuti rispetto alle altre. (EBiCom Lab, 2015).

Presa in esame proprio la città di Padova, abbiamo condotto un'indagine grazie al supporto e ad un questionario fornitoci dal Professor Paiola sulla gestione delle conoscenze nei Knowledge Intensive Business Services.

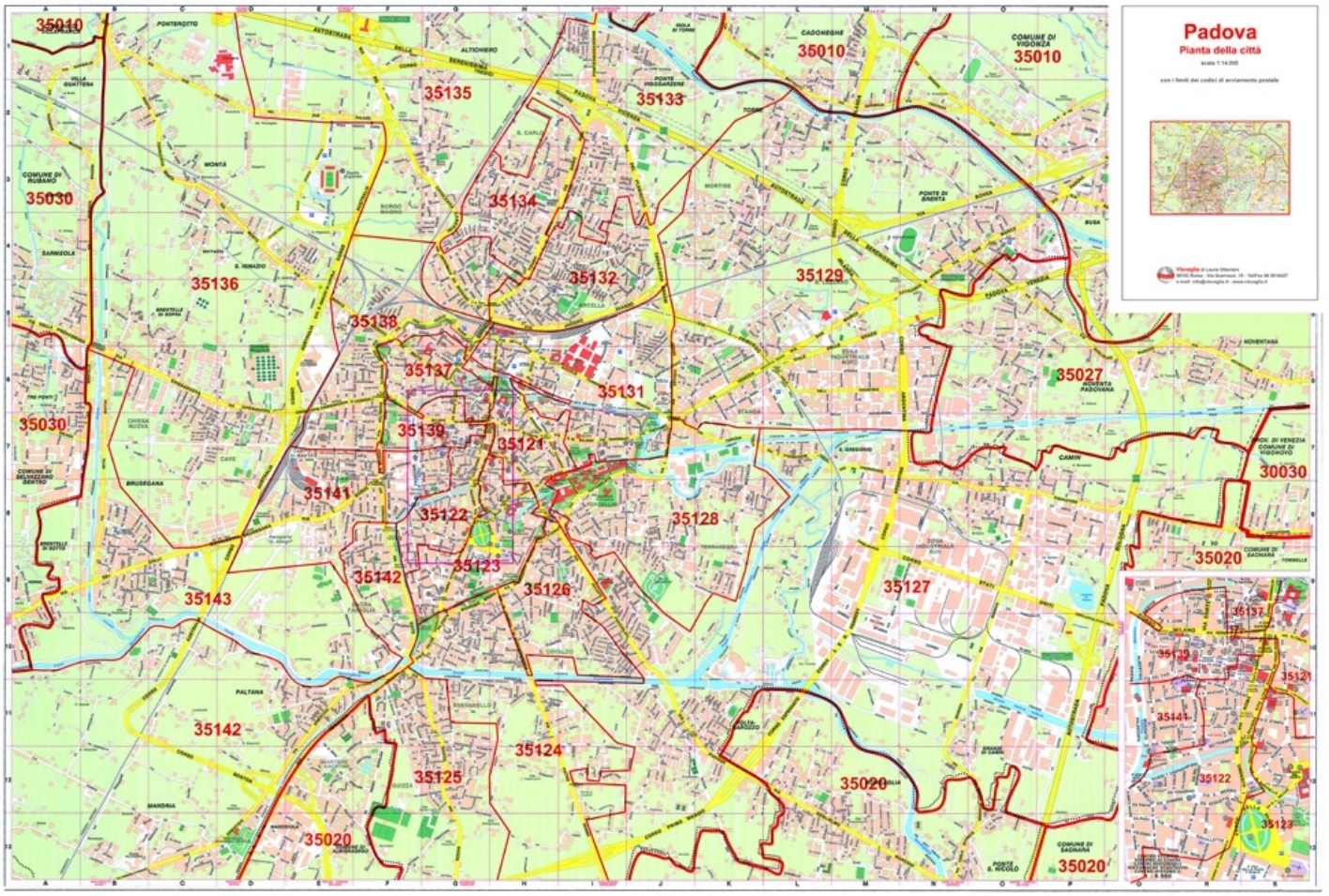
Il tema focale della ricerca svolta è andare a comprendere quale sia il comportamento del Knowledge Management (paragrafo 1.1) nei KIBS padovani ed in che modo i servizi knowledge intensive abbiano introdotto pratiche utili al fine di creare, aggiornare, diffondere, esplorare ed immagazzinare la conoscenza.

L'indagine svolta si è articolata in cinque fasi:

- A) Ricerca tramite il Software AIDA, acronimo di Analisi Informatizzata Delle Aziende (utilizzabile tramite le aule informatiche dell'Ateneo), di tutte le aziende catalogabili come KIBS nel padovano sotto la supervisione del Professor Paiola.
- B) Selezione dei Codici Atechi utili alla ricerca su cui ho deciso di focalizzarmi. I codici da me selezionati sono stati:
 - 261100: Fabbricazione di componenti elettronici
 - (462200: Commercio all'ingrosso di fiori e piante)
 - 582000: Edizione di software
 - 582900: Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)
 - 619091: Intermediazione in servizi di telecomunicazione e trasmissione dati
 - 619099: Altre attività connesse alle telecomunicazioni nca
 - 620100: Produzione di software non connessi all'edizione
 - 620200: Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
 - 620300: Gestione di strutture informatizzate
 - 620909: Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica
 - 702209: Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale
 - 731102: Conduzione di campagne di marketing ed altri servizi pubblicitari
- C) Organizzazione dei dati e divisione delle aziende per localizzazione della sede e classi di fatturato con un intervallo di significatività complessivo da me scelto che si articola a partire da un minimo di 0.5 milioni.
- D) Somministrazione del questionario fornitomi dal Professor Paiola alle aziende dopo averle contattate telefonicamente o via mail.
- E) Analisi statistica e critica dei dati rilevati.

Nella fase di ricerca tramite il software AIDA è semplice accorgersi come anche nella realtà empirica padovana si possano identificare dei "distretti" di KIBS come si era discusso precedentemente nel paragrafo 1.6.

FIGURA 16



Fonte: www.visceglia.it

A partire dai dati organizzati ed elaborati, si è potuto innanzi tutto portare a termine un'analisi distributiva di un campione di aziende catalogabili come KIBS di numerosità $n=130$. Le aziende selezionate e corrispondenti ai criteri sopra descritti (punti B e C) si distribuiscono in modo non omogeneo nel territorio padovano, come era corretto aspettarsi dall'approccio teorico.

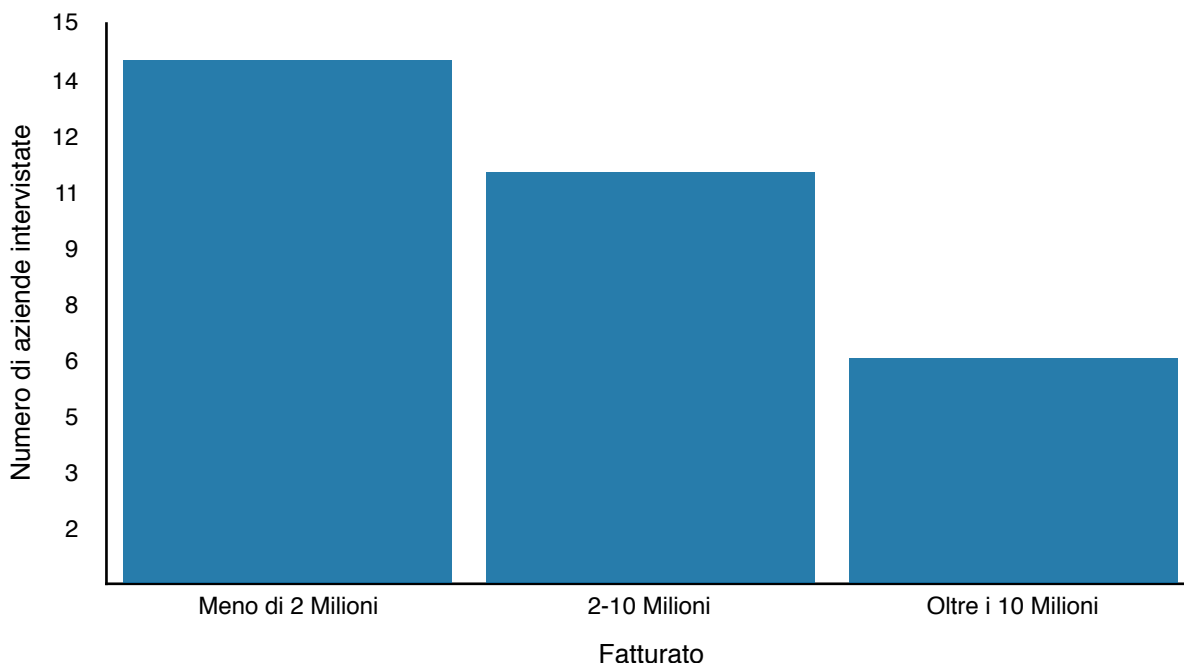
Dall'analisi empirica è emerso che (si veda figura 16):

- Circa il 31% si colloca presso il CAP 35129
- Circa il 16% si colloca presso il CAP 35127
- Circa l'10% si colloca presso il CAP 35010
- Circa il 7% si colloca presso il CAP 35131
- Circa il 4% si colloca presso il CAP 35043
- Le rimanenti imprese si trovano disperse per il resto del territorio padovano in percentuali non significative

Preso in esame la presente analisi della localizzazione delle imprese con le caratteristiche sopracitate, si è poi condotta un'indagine con la collega Silvia Tadiotto selezionando i CAP 35127 e 35129 in cui si collocano la maggior parte delle imprese KIBS nell'area di Padova, aggiungendo così un'ulteriore variabile qualitativa e riducendo la numerosità del campione ad $n=49$.

Più nello specifico abbiamo scelto di focalizzarci nella zona compresa tra via Della Croce Rossa, Viale dell'Industria e via Vigonovese: in questa zona è ben identificabile un'altissima numerosità di imprese *Knowledge Intensive* (uno dei famosi "Cluster" trattati al paragrafo 1.6), con addirittura decine di imprese KIBS con sede nel medesimo palazzo.

Grafico 1



Il campione di aziende intervistate per la maggior parte svolge un'attività catalogabile con i codici atechi 620100, 620200 e 731102 (vedere punto B).

Il grafico 1 rappresenta il numero di aziende intervistate in relazione al fatturato del 2015 che ho esportato da AIDA. Le aziende a cui siamo riusciti a somministrare il questionario (dopo svariati tentativi), sono state complessivamente 31, dunque il tasso di risposta è stato approssimativamente del 60%.

Il questionario somministrato alle aziende è suddivisibile in tre macro-aree: una prima parte descrittiva riguardante l'azienda, l'interlocutore, il prodotto/servizio offerto dall'organizzazione e l'approccio alla gestione della conoscenza (domande 1-6), una parte centrale dedicata alla comprensione delle pratiche messe in atto dalle aziende per favorire lo sviluppo e la circolazione del *knowledge* evidenziando eventuali problemi, promotori e motivi dell'adozione (domande 7-15) ed infine una parte conclusiva dedicata alla modalità di applicazione di tali pratiche ed alla sensibilità dell'azienda al concetto di *Knowledge Management* (domande 16-17).

2.3.1) Prima "sezione": domande da 1 a 6

All'interno della prima sezione, definita in precedenza "descrittiva", le aziende erano innanzi tutto tenute ad indicare l'età dell'impresa ed il numero degli addetti.

Come è possibile rilevare dal grafico 2, che rappresenta una schematizzazione dell'età delle imprese, complessivamente circa l'80% delle aziende risulta avere un'età inferiore ai 35 anni.

Per quanto riguarda invece il numero degli addetti, dal grafico 3, rappresentante per l'appunto la numerosità degli addetti delle aziende intervistate, è possibile evincere che circa il 60% delle imprese presenta un numero di addetti inferiore a 40.

- Da 0 a 15 anni
- Da 15 a 35 anni
- Oltre i 35 anni
- 0-20 Addetti
- 20-40 Addetti
- 40-100 Addetti

Grafico 2

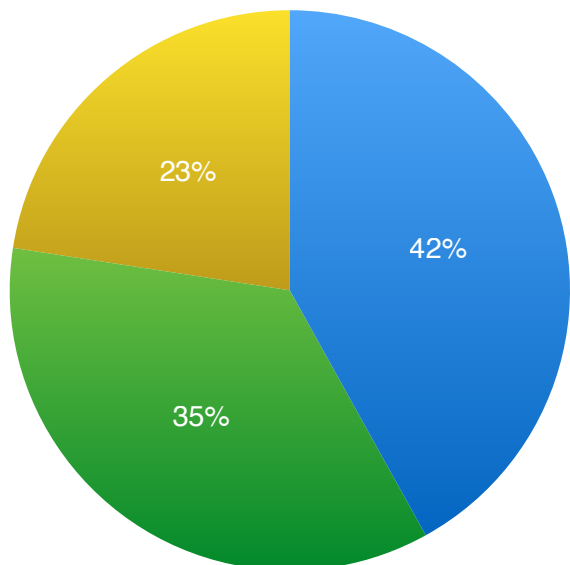
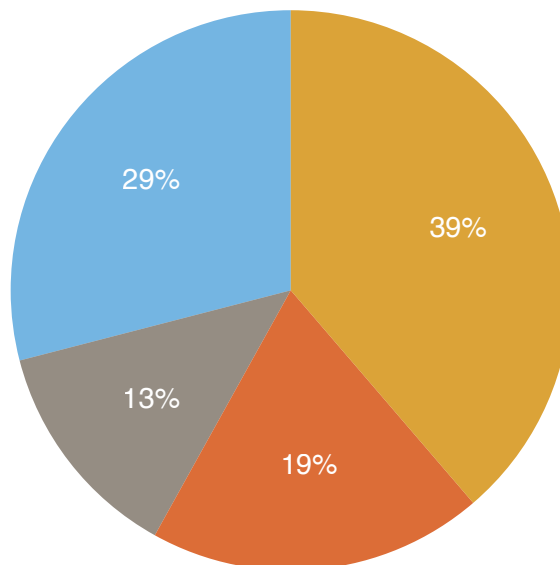
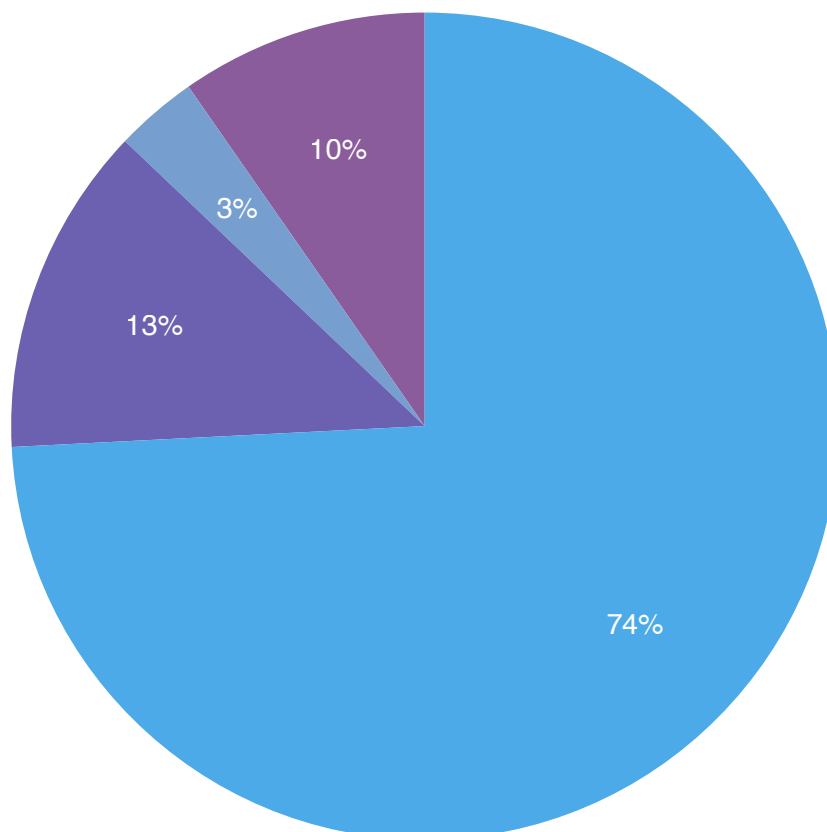


Grafico 3



- ICT/Servizi Software
- Servizi di Marketing/Comunicazione
- Servizi Professionali
- Altro

Grafico 4



Per quanto riguarda la posizione ricoperta dai rispondenti, abbiamo potuto intervistare 3 “Proprietari/Partner”, 1 “AD/Direttore”, 5 “Managers”, 7 “Tecnici” e 15 addetti che hanno indicato come “Altro” il loro ruolo (per la stragrande maggioranza hanno poi specificato che la loro posizione era di Direttore delle Risorse Umane, Quadro o Impiegato Amministrativo). Come già anticipato in precedenza, praticamente tutte le aziende da noi selezionate e su cui abbiamo deciso di focalizzarci, svolgono un’attività identificabile con i codici atechi 620100, 620200 e 731102. Dal grafico 4 è possibile infatti rilevare che il 74% delle aziende intervistate ha indicato come settore di appartenenza dell’azienda “ICT/Servizi Software” ed il 10% “Servizi di Marketing e Comunicazione”. Il rimanente 16% delle imprese in ogni caso però si è anche esso palesato come appartenente alle categorie merceologiche sopracitate: alla voce “Descrizione sintetica del prodotto/servizio offerto dall’azienda” infatti le aziende hanno riportato descrizioni quali “Consulenza strategico-digitale”, “Outsourcing di servizi informatici pubblici” “E-Commerce” o “Servizi in abito payments, social media center e digital commerce”.

Sempre nella cosiddetta “prima sezione”, le imprese erano tenute ad esprimersi riguardo una serie di affermazioni generali riguardanti il fattore knowledge in azienda tramite una tabella in cui potevano esplicitare il loro grado di accordo/disaccordo (domanda 6).

Alla prima affermazione “La conoscenza (tecnica, manageriale e di mercato) è la più importante risorsa competitiva” è interessante riscontrare come le conclusioni siano state polarizzate: solo il 3% ha espresso un grado di accordo/disaccordo di 1 o 2, mentre invece il 90% si è espresso con un grado di 4 o 5, il rimanente 7% ha preferito non esprimersi segnando un 3 (che in ogni caso può essere sintomo di una riflessione nella mente dell’intervistato). Le aziende dunque sono consapevoli dell’importanza del fattore conoscenza per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Un analogo polarizzazione delle risposte non è invece riscontrabile presso le voci riguardanti l’identificazione e specificazione dei tipi e delle fonti della conoscenza ed alla definizione e comunicazione puntuale di come le persone debbano acquisire ed usare la conoscenza. A queste due voci non è possibile riscontrare per l’appunto la polarizzazione delle risposte affrontata con l’affermazione generale: circa il 60% ha manifestato in media un “accordo” e circa il 35% in media un “disaccordo”. Si potrebbe ipotizzare dunque che le aziende siano consapevoli dell’importanza della conoscenza ma sottovalutino l’importanza dell’introduzione di pratiche finalizzate al reperimento e diffusione della conoscenza per motivi ideologici o economici (tema che approfondiremo nel successivo paragrafo 2.3.2).

La cosiddetta “prima sezione” si conclude con esplicite questioni riguardanti per l’appunto la consapevolezza e l’identificazione dei problemi legati alla gestione della conoscenza e l’adozione di conseguenti soluzioni tecnico-organizzative o addetti a tempo pieno per la loro soluzione. Circa il 75% delle aziende dichiara di essere nettamente consapevole (grado di accordo 4 o 5) dei problemi legati alla gestione della conoscenza e di averli identificati chiaramente; è interessante però riscontrare come circa il 25/30% di esse non abbia adottato pratiche utili al fine di risolverli.

Infine un’ulteriore dato significativo è che solo il 51% circa del campione totale degli intervistati ha adottato uno o più addetti che, a tempo pieno o parziale, si occupino specificatamente di trovare e mettere in atto soluzioni a problemi legati alla gestione della conoscenza (la percentuale si riferisce alle aziende che hanno espresso un grado di accordo pari a 4 o 5).

2.3.2) “Sezione” centrale: domande da 7 a 15

La “sezione centrale” del questionario è composta da una serie di domande concrete riguardanti l’introduzione di pratiche utili al fine della gestione del knowledge.

Nella parte iniziale della sezione (domanda 7), viene fornito un elenco al cui riguardo le imprese devono rispondere alla domanda “Negli ultimi cinque anni, nella tua azienda sono state introdotte alcune delle pratiche qui sotto riportate ?” con un semplice Si o No. La tabella 1 riassume le percentuali di risposta approssimate delle varie aziende in relazione alle varie pratiche. In media tutte le pratiche elencate vengono adottate dalle aziende (in modo particolarmente statisticamente significativo) l’immagazzinamento di conoscenza tecnica o di mercato in supporti elettronici o in documenti cartacei, l’uso dell’e-mail per condividere e trasferire conoscenza tecnica e di mercato e la creazione di un ambiente favorevole alla diffusione della conoscenza).

È bene però soffermarsi sulle due voci in cui prevalgono i No: l’erogazione di ricompense agli addetti che condividono la loro conoscenza e l’uso di comunità di pratica per condividere la conoscenza.

Durante le interviste la maggior parte delle aziende ha giustificato la mancata erogazione di ricompense motivando che la “condivisione della conoscenza” dovrebbe essere obbligatorio per i membri di un organizzazione e che dunque ricompense monetarie, non monetarie oppure riconoscimenti sarebbero del tutto inutili e superflui. Si potrebbe pensare che le aziende

Tabella 1

PRATICA INTRODotta	SI (%)	NO (%)
Immagazzinamento di conoscenza tecnica o di mercato in supporti elettronici o in documenti cartacei (es.: manuali, rapporti o relazioni riguardo soluzioni e progetti del passato ecc.)	87%	13%
Uso dell’e-mail per condividere e trasferire conoscenza tecnica e di mercato	91%	9%
Uso dei Social Media (es.: Facebook, LinkedIn, ecc.) per condividere e trasferire conoscenza tecnica e di mercato	71%	29%
Costruzione ed aggiornamento del know-how e degli stil professionali degli addetti, tramite seminari, addestramento specifico, mentoring, corsi di aggiornamento	81%	19%
Identificazione e diffusione di buone prassi interne ed esterne (attraverso rapporti, lezioni apprese, narrazioni)	68%	32%
Creazione di un ambiente favorevole alla diffusione della conoscenza (ad es. sale riunioni, spazi ricreativi per gli addetti)	91%	9%
Erogazione di ricompense (monetarie e non, anche riconoscimenti) agli addetti che condividono la loro conoscenza	38%	62%
Organizzazione di meeting ad intervalli regolari per scambiare informazioni su progetti, prodotti, questioni di mercato ecc.	74%	26%
Uso di applicazioni ERP o CRM non solo per gestire dati di natura operativa ma anche per conoscere i mercati (come gestire i clienti, i fornitori ecc.)	74%	26%
Uso di Comunità di Pratica per condividere conoscenza (esperti del settore)	35%	65%

abbiano compreso male il termine “ricompensa” interpretandolo dal solo punto di vista monetario-economico e dunque sarebbe lecito pensare che i No potrebbero essere legati ad un problema di risorse finanziarie. In realtà questa ipotesi è da scartare poiché anche grandi aziende da oltre 100 addetti (si veda grafico 3 al paragrafo 2.3.1), e sicuramente senza problemi di budget hanno dichiarato di non erogare nessun tipo di ricompensa: dunque *l'erogazione di ricompense (monetarie e non, anche riconoscimenti) agli addetti che condividono la loro conoscenza* è una pratica sottovalutata dalle aziende intervistate. Nel paragrafo 1.6 in particolare ed anche quando si è parlato in precedenza della definizione di Knowledge Management, è emersa l'importanza dell'esternalizzazione della propria conoscenza aziendale al fine di creare spillover conoscitivi con esperti del settore o altre imprese KIBS. *L'uso di comunità di pratica per condividere la conoscenza* dovrebbe essere dall'approccio teorico uno dei principali mezzi per migliorare la performance delle imprese Knowledge Intensive: tuttavia per le aziende intervistate non sembra essere uno strumento di fondamentale importanza, tanto che alcuni managers hanno dimostrato di non sapere neppure cosa sia una Comunità di Pratica, chiedendo immediatamente delucidazioni sul termine prima di rispondere.

La seconda parte della “sezione centrale” (domanda 8) pone alle aziende l'interrogativo sulla motivazione dell'introduzione delle pratiche riportate nella tabella 1. La domanda, oltre alla possibile voce “altro” ha come possibilità di risposta due opzioni corrispondenti a due comportamenti che i KIBS possono assumere al momento dell'introduzione di una nuova pratica:

- Atteggiamento Reattivo: ossia l'adozione delle pratiche è stata conseguenza di problemi relativi all'immagazzinamento, recupero o condivisione della conoscenza riscontrati durante l'attività quotidiana (cosiddetta logica *Bottom Up*)
- Atteggiamento Proattivo: l'azienda ha deciso di muoversi prima del sorgere di eventuali problemi ed ha promosso, dopo un'attenta analisi realizzata da proprietari, dirigenti o managers, l'adozione di nuove pratiche (cosiddetta logica *Top Down*)

Dall'indagine è emerso che il 39% dei KIBS intervistati ha dichiarato di aver assunto un atteggiamento reattivo, il 52% un atteggiamento proattivo ed il rimanente 9% ha segnato la voce “altro”. La stragrande maggioranza di chi ha scelto la voce “altro” ha poi specificato di non riuscire a scegliere una delle due opzioni perché l'introduzione delle pratiche è stato frutto di un'integrazione di entrambe le altre due opzioni. Dunque in media le imprese KIBS sono consapevoli dei problemi legati all'immagazzinamento, recupero o condivisione della conoscenza e spesso svolgono attente analisi per prevenirli.

La terza parte della “sezione centrale” (domanda 9) pone ai KIBS l'interrogativo su chi sia stato il promotore di tali pratiche fornendo vari “gradi” (5 opzioni) di risposta delimitati dagli estremi “esclusivamente il personale operativo” ed “esclusivamente i proprietari/dirigenti”. Come è possibile rilevare dal grafico 5, le percentuali corrispondenti alle varie opzioni rappresentanti “gradi diversi di risposta” si configurano come un Normale con media coincidente con l'opzione *Personale operativo e dirigenti/proprietari in parti uguali*. L'introduzione delle pratiche dunque per la maggioranza dei KIBS intervistati ha seguito una logica *Top-Down-Bottom-Up*.

L'indagine procede poi con una domanda (10) che tenta di comprendere quale sia il principale ostacolo all'introduzione delle pratiche affrontate nella tabella 1. Le aziende avevano a disposizione un elenco di 6 fattori diversi in corrispondenza dei quali dovevano esprimere un

Grafico 5

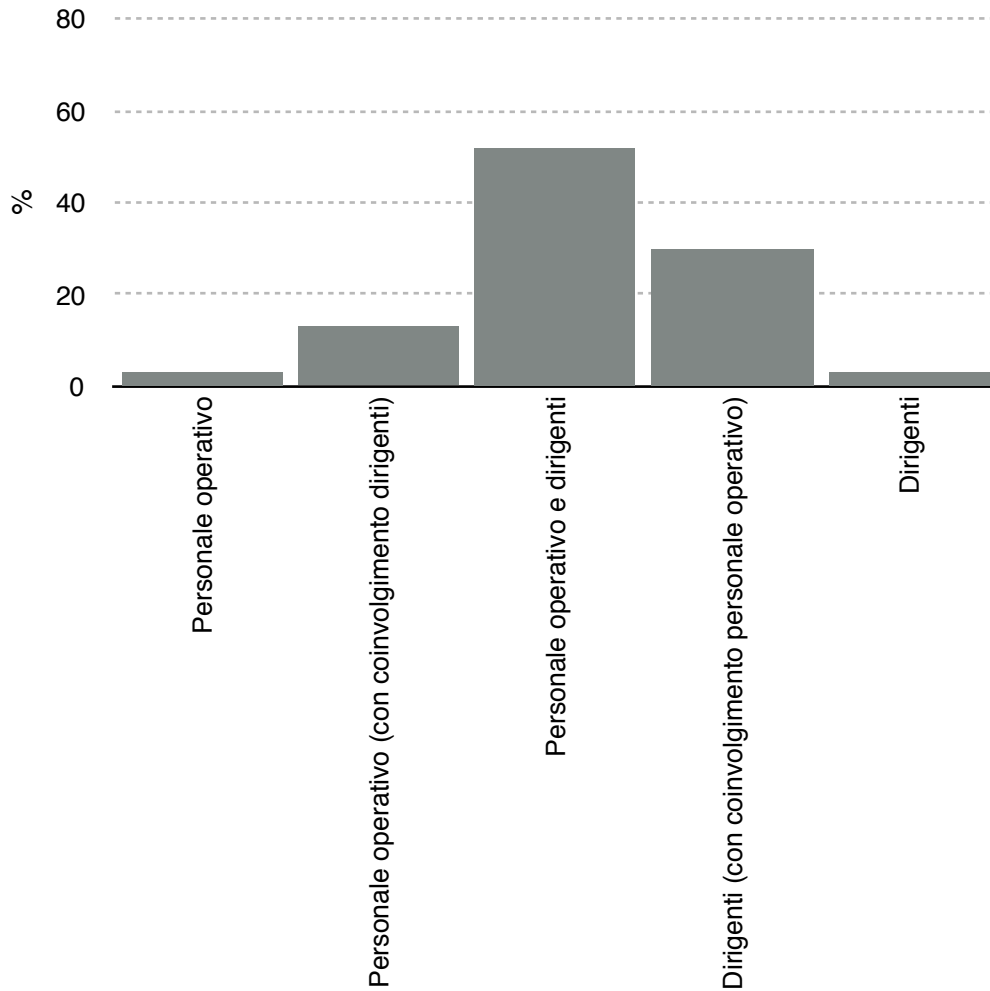
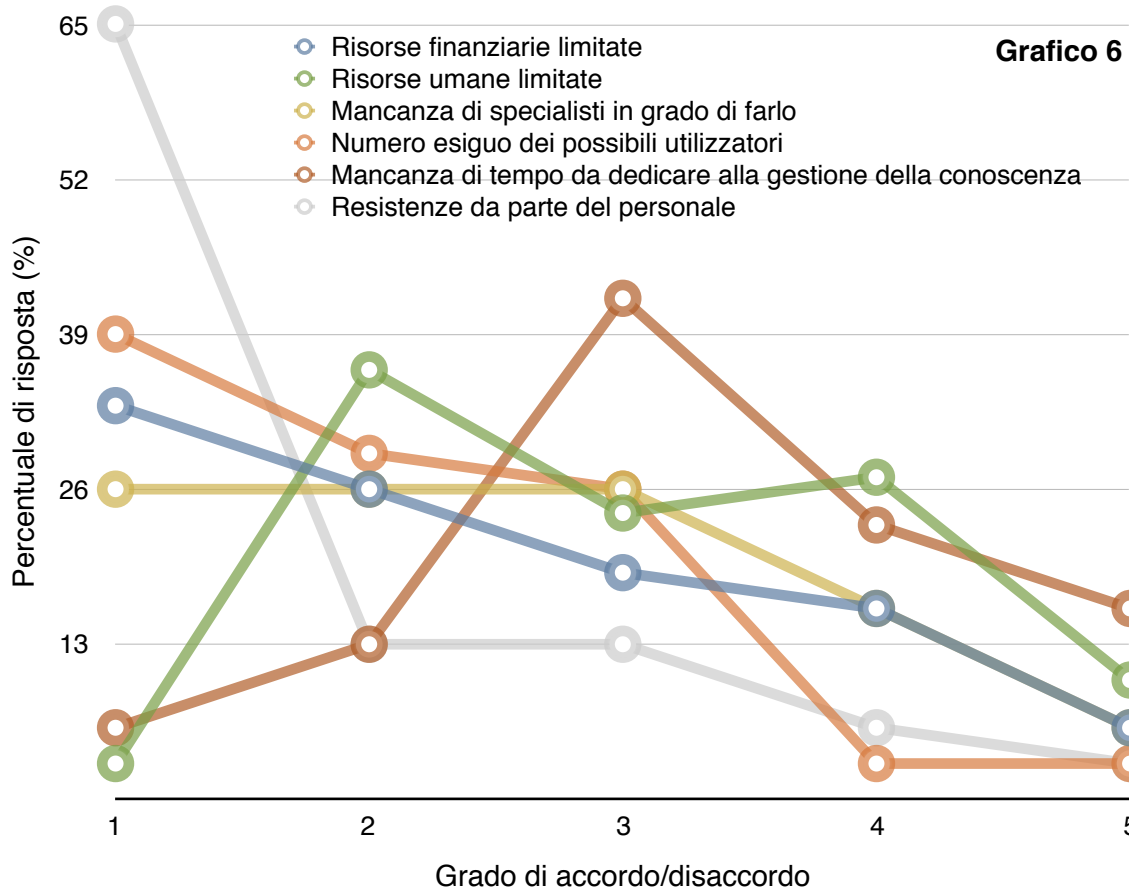


Grafico 6



grado di accordo/disaccordo con grado da 1 a 5: il grafico 6 riassume le percentuali di risposta approssimate relative a ciascun fattore in relazione al grado di accordo/disaccordo espresso. Dal grafico spiccano in negativo assolutamente il fattore *resistenza da parte del personale*, seguito poi da *risorse umane limitate* e *risorse finanziarie limitate*. In positivo invece il fattore *manca di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza*, considerato l'ostacolo principale da circa l'80% dei KIBS che hanno per l'appunto dichiarato un grado di accordo maggiore o uguale a 3.

Le aziende erano tenute poi a dichiarare, rispondendo ad una breve domanda (11), l'orizzonte temporale a cui ha fatto riferimento l'introduzione delle pratiche citate nella tabella 1: il 23% dei KIBS ha dichiarato un orizzonte temporale di breve periodo (ossia fino ad un anno), il 64% un orizzonte di medio o lungo periodo (ossia oltre un anno) ed i rimanenti hanno esplicitato tramite l'ultima opzione di non aver prefissato alcun orizzonte temporale. Le percentuali dimostrano come l'introduzione di nuove pratiche spesso faccia riferimento al futuro e non all'immediato presente guardando con lungimiranza le eventuali prime problematiche legate all'introduzione, come per l'appunto ha fatto notare uno dei manager intervistati.

Un'ulteriore interessante parte della "sezione centrale" (domanda 12) è una domanda che si poneva alle aziende interrogandole sul ruolo delle tecnologie ICT riguardo l'introduzione delle nuove pratiche. Tra le opzioni figuravano le due tipologie di atteggiamento descritte in precedenza, ossia quello reattivo (è la tecnologia che suggerisce l'introduzione di nuove pratiche) e quello proattivo (è l'"idea" a venire prima della tecnologia) ed una via di mezzo che presenta la tecnologia come "supporto prescelto per introdurre le pratiche", ossia come soluzione ad un obiettivo aziendale. Le percentuali di risposta si sono suddivise approssimativamente in modo equo tra le tre opzioni ma un dato interessante è che le aziende che hanno dichiarato un atteggiamento proattivo sono appartenenti per l'appunto al settore ICT/Servizi Software.

La parte conclusiva della "sezione centrale" fa riferimento alla finalità di introduzione delle pratiche con possibilità di risposta in varie gradazioni in modo analogo a quanto trattato nella domanda 9. Questa parte dell'indagine si suddivide in due micro-aree di indagine:

- Comprendere se le pratiche sono state introdotte per usare al meglio la conoscenza esistente oppure per esplorare nuove conoscenze (domanda 13)
- Comprendere se le pratiche introdotte mirano a diffondere conoscenza oppure ad immagazzinarla (domanda 14)

I grafici 7 e 8 schematizzano le percentuali di risposta degli intervistati approssimate rispettivamente per la prima e la seconda micro-area.

È evidente come entrambe le risposte siano polarizzate attorno alla parte centrale con distribuzioni simili ad una T-Student. In conclusione quindi le pratiche introdotte dai KIBS hanno la finalità sia di sfruttare la conoscenza esistente in azienda e di esplorare nuove conoscenze e sia di diffondere, far circolare, documentare ed immagazzinare la stessa.

Grafico 7

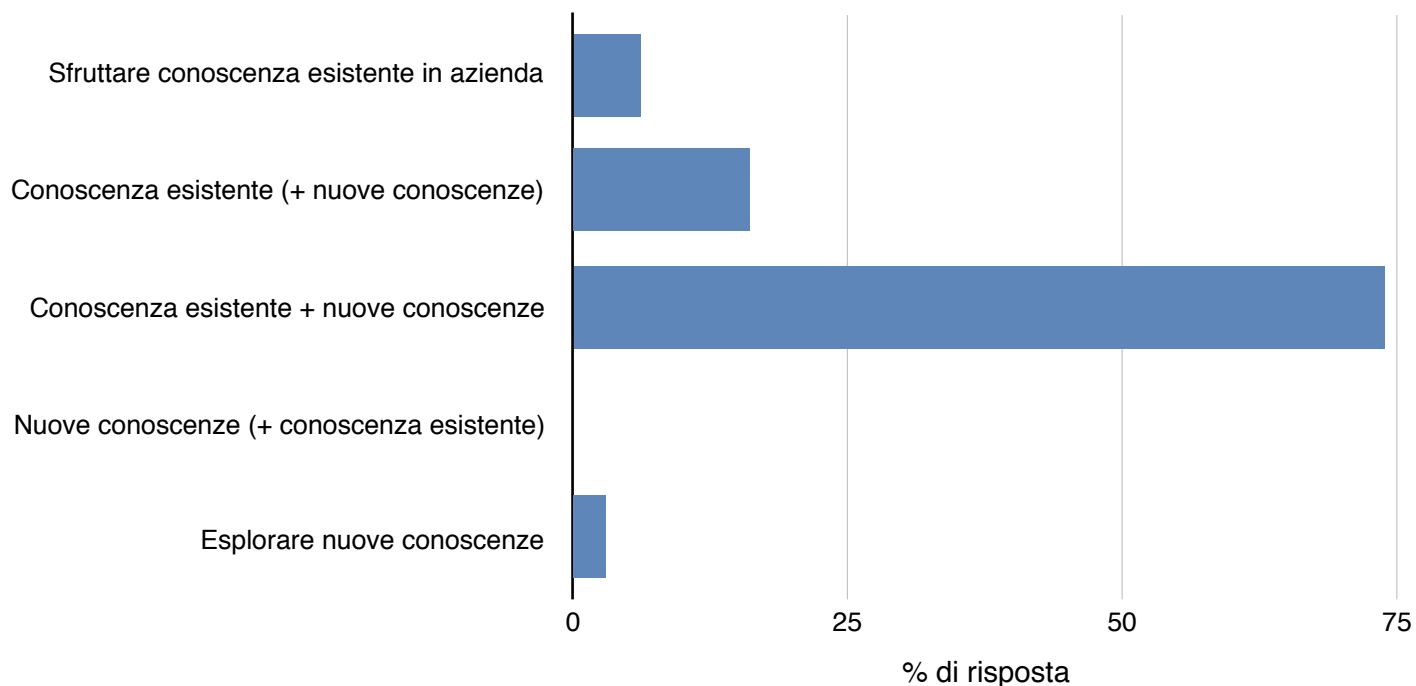
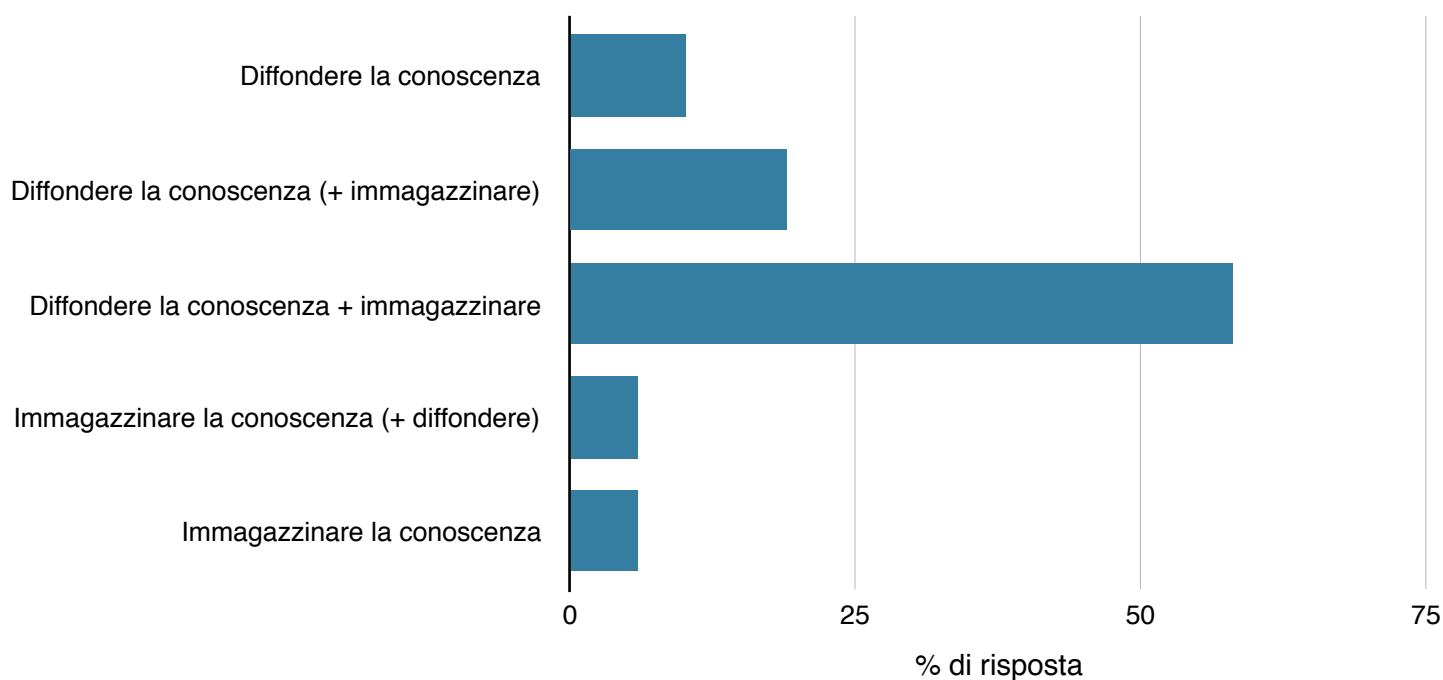


Grafico 8



La sezione “centrale” si conclude con una domanda (15) che tenta di comprendere in modo preciso quanto affrontato nelle due micro-aree precedenti. Il 9% delle aziende ha dichiarato che le pratiche sono state introdotte al fine di creare/acquisire nuova conoscenza, il 26% al fine di immagazzinare/recuperare conoscenza esistente, il 37% al fine di trasferire/condividere conoscenza ed il 28% al fine di applicare la conoscenza disponibile.

2.3.3) “Sezione” conclusiva: domande 16 e 17

La “sezione conclusiva” del questionario conclude l’indagine mirando sull’aspetto applicativo delle pratiche riporta in tabella 1 ed andando a verificare se i KIBS sono sensibili al concetto di Knowledge Management (paragrafo 1.1).

La prima domanda della “sezione conclusiva” pone all’intervistato una serie di affermazioni riguardo le quali esprime un grado di accordo/disaccordo da 1 a 5. Le percentuali approssimate riferite alle risposte degli intervistati sono riassunte nella tabella 2. Un dato su cui è bene soffermarsi è la convinzione nella maggior parte delle aziende intervistate che le pratiche introdotte non debbano essere usate dal personale su base volontaria (e dunque risultino “obbligatorie”). Altro dato interessante è che la maggior parte delle aziende abbia dichiarato che tali pratiche sono usate da tutte le funzioni/reparti dell’azienda, sono flessibili e semplici da adattare alle necessità e che sono strettamente connesse o integrate con le altre pratiche/sistemi usati in azienda.

Tabella 2

AFFERMAZIONI	1-2	3	4-5
Il livello di formalizzazione delle pratiche introdotte in azienda è elevato	32%	35%	32%
Le pratiche introdotte vengono usate dal personale su base volontaria (non è obbligatorio)	52%	26%	22%
Le pratiche introdotte sono strettamente connesse o integrate con le altre pratiche/sistemi usati in azienda	6%	12%	82%
Le pratiche introdotte sono usate da tutte le funzioni/reparti dell’azienda	12%	16%	72%
Le pratiche introdotte sono flessibili e semplici da adattare alle necessità dell’azienda e/o del personale	19%	29%	52%
Nella nostra azienda conosciamo i concetti e gli strumenti del Knowledge Management	16%	52%	32%

L’ultima affermazione apre la strada all’argomento conclusivo affrontato dal questionario, ossia la sensibilizzazione delle aziende al concetto di Knowledge management. Già dalle percentuali espresse nella tabella 2 emerge che il 52% dei KIBS preferisce “non sbilanciarsi” e dunque di non essere a piena conoscenza dei concetti del KM.

L’ultima domanda del questionario (17) per l’appunto alle aziende KIBS se abbiano una loro definizione di KM. Nonostante circa il 70% delle aziende (tabella 2) abbia dichiarato di non conoscere il tema a fondo, circa il 65% delle imprese intervistate ha tentato di dare una propria definizione di Knowledge Management. Tutte le aziende (a parte una) facenti parte del restante 35% sono state coerenti con la risposta data in precedenza e riportata nella tabella 2 (grado di disaccordo minore o uguale a 3).

Analizzando le risposte ricevute (tra cui è possibile riscontrarne di più o meno complete) complessivamente sembra che le aziende abbiano un’idea abbastanza chiara della disciplina del KM, contraddicendo le percentuali trattate in precedenza.

Tra le varie definizioni ricevute le più significative e che è bene riportare sono due:

- “Gestione, condivisione ed utilizzazione in modo più appropriato per l’azienda della conoscenza interna ed esterna oltre all’applicazione della stessa con la finalità di renderla una specializzazione”

- “Condivisione della conoscenza. Quindi socializzare i problemi per risolverli alla radice, in un processo di costante innovazione e miglioramento delle condizioni di lavoro. Attenzione però ad evitare le due sindromi: la sindrome del *quasi fatto, finito o capito* e la sindrome del *così è meglio* perché il meglio è il nemico del bene (le aziende dovrebbero accontentarsi di fare del bene)”

LA GESTIONE DEL KNOWLEDGE NEI KIBS (2.4)

Dall'indagine sulla città di Padova è emersa la centralità dell'importanza della gestione del Knowledge e delle nuove tecnologie all'interno del panorama innovativo affrontato dalle imprese KIBS, tema che però come si è visto sembra essere sottovalutato da alcune aziende. Per concludere questa trattazione è lecito porsi una domanda: ma dunque quali sono effettivamente gli strumenti operativi in mano ad un efficiente Knowledge Management? Come evidenziato dall'indagine è essenziale che il KM sia consapevole dell'importanza delle nuove tecnologie al fine di meglio gestire la conoscenza all'interno dell'azienda. Non è però sufficiente l'utilizzo di pratiche innovative se esse non possono essere efficientemente trasferite agli altri attori organizzativi: è quindi sempre buona prassi costruire, allineare ed aggiornare di continuo il *know-how* e gli *skill* professionali degli addetti. Carlo Sorge (2000) identifica tre essenziali requisiti per avere un efficiente apparato di Knowledge Management in azienda: quello culturale, quello organizzativo e quello tecnologico.

Il primo requisito, ossia quello “culturale”, indica la necessità di un allineamento costante della cultura aziendale tra i dipendenti al fine di diffondere e scambiare conoscenza. L'obiettivo del KM deve essere quindi quello di fornire una *vision* aziendale ben precisa e “condivisa”: ossia volta alla creazione di un ambiente aziendale che valorizza caratteristiche, aspirazioni, attitudini dei lavoratori. Essendo la conoscenza un patrimonio racchiuso negli individui, il *Knowledge Management* di un KIBS non potrà fare a meno di creare un'adeguata cultura aziendale volta a scambiare e diffondere le conoscenze possedute ed accettata da tutti gli attori organizzativi ad ogni livello.

Dall'indagine su Padova è emerso che le aziende KIBS intervistate complessivamente siano positivamente predisposte al “requisito culturale”: ciò è emerso dalle domande generali poste alle aziende riguardo l'importanza della conoscenza, l'identificazione di fonti e tipologie e la sensibilizzazione agli eventuali problemi con l'adozione di esplicite soluzioni tecniche od organizzative (si vedano i dati riguardanti la domanda 6 del questionario trattati al paragrafo 2.3.1). In aggiunta a questo, nonostante molte imprese intervistate non si siano sbilanciate nel confermare di conoscere concetti e strumenti del KM o nel fornirne una loro definizione, complessivamente le aziende si sono dimostrate “culturalmente sensibili” alla disciplina del Knowledge Management (paragrafo 2.3.3).

Il secondo requisito è quello “organizzativo”: secondo Sorge è essenziale che le aziende, oltre alla creazione di una cultura aziendale fondata sulla conoscenza, è necessario che si sviluppino secondo un “modello organizzativo basato sulla conoscenza”. Tale modello organizzativo ricalca quelli che sono i principi di Taylor e di Mayo, ossia da una parte l'organizzazione deve mirare al miglioramento continuo di metodi e tecniche di lavoro e dall'altra è necessario abbinare a questi miglioramenti tecnologici un gestione dei “problemi umani” del personale intra ed extra aziendali. Il requisito organizzativo sottolinea l'importanza dell'ambiente fisico dell'azienda: per il KM è essenziale operare in un ambiente

favorevole alla diffusione della conoscenza; sale riunioni oppure anche semplici spazi ricreativi per gli addetti possono rappresentare un requisito fondamentale per la diffusione del knowledge.

Dall'indagine su Padova è emerso che a livello organizzativo le aziende intervistate hanno dimostrato una certa carenza dichiarando in percentuali significative di avere una carenza di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza e di non erogare ricompense agli addetti che condividono la loro conoscenza (dati analizzati nel paragrafo 2.3.2). Nonostante questo sono positivi i riscontri statistici in merito alla creazione di ambienti favorevoli alla diffusione della conoscenza, organizzazione di meeting ad intervalli regolari, costruzione ed aggiornamento del know-how e degli skill professionali degli addetti (tabella 1) ed all'adozione delle pratiche con riferimento ad un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (domanda 11 del questionario).

Il terzo ed ultimo requisito è quello su cui si concentra gran parte del questionario fornito alle aziende, ossia quello "tecnologico": il supporto tecnologico è infatti un requisito essenziale al fine di tradurre in concreto l'attività di Knowledge Management in un KIBS. La sfera tecnologica aziendale molto spesso è associata al concetto di ICT (*Information & Communication Technology*), un mondo che giorno dopo giorno diventa sempre più di vitale importanza nella realtà 4.0: le organizzazioni sono consapevoli infatti della complessità crescente della gestione di dati e relazioni intra ed extra aziendali.

Le ICT hanno lo scopo di agevolare le comunicazioni e lo scambio di conoscenza tra utenti aziendali al fine di costruire un ambiente organizzativo interconnesso in cui risulti facile reperire ed elaborare le informazioni. Le ICT devono dunque configurarsi come una "rete aziendale" creando un'infrastruttura tecnologica che prende il nome di *Intranet* (ossia una rete organizzativa privata ad uso interno che può comunicare con altre reti solo attraverso opportuni sistemi di protezione).

Un efficiente sistema di Knowledge Management nel concreto può richiedere l'impiego di piattaforme, strumenti o applicazioni utili al fine di agevolare la gestione e lo scambio della conoscenza. Questi "oggetti" possono essere usati singolarmente oppure congiuntamente: l'importante è che vengano scelti secondo le esigenze organizzative al fine di creare un sistema personalizzato ed adattato alla propria realtà.

Sorge (2000) propone una classificazione degli strumenti tecnologici riconducibili all'ICT in mano al KM:

- *COLD (Computer Output to Laser Disk)*: comprende una serie di tecnologie volte alla gestione, archiviazione ed acquisizione elettronica di alcuni elementi quali fatture o estratti conto
- *Data & text mining*: queste tecnologie sono rappresentate da una serie di software che permettono l'analisi dettagliata di dati o testi tramite l'estrazione (*mining*), l'organizzazione e l'interpretazione degli stessi al fine di risolvere eventuali problemi organizzativi.
- *Data warehouse*: è traducibile con "magazzino di dati" e rappresenta un archivio informatico contenente tutti i dati dell'organizzazione. La creazione di questi enormi database forniscono un accesso più semplice ai dati da parte degli attori organizzativi e spesso sono usati in correlazione con le tecnologie di *data & text mining* al fine di favorirne l'interpretazione.
- *E-mail*: la posta elettronica è il sistema di comunicazione più utilizzato nella vita aziendale giornaliera, consente la condivisione delle conoscenze in modo rapido e trasparente.

- *Document management systems*: il “sistema di gestione dei documenti” è un’insieme di software che consentono di organizzare e facilitare la creazione collaborativa di documenti o di altri contenuti in tutti i formati elettronici disponibili. Tramite determinati algoritmi questi sistemi riescono a catalogare ed indicizzare un numero elevato di documenti.
- *Groupware*: ossia un software o insieme di software che consentono il lavoro contemporaneo sui medesimi dati o progetti tramite più dispositivi controllati da utenti diversi. Questa tecnologia è quindi essenziale per i gruppi di lavoro che possono comunicare, condividere, scambiare e processare le informazioni.
- *Imaging systems*: sono sistemi hardware e software che permettono di creare e gestire digitalmente copie di documenti in formato elettronico.
- *Information retrieval*: ossia una serie di software che filtrano, organizzano e memorizzano i documenti sulla base del loro contenuto testuale. Queste tecniche si estendono anche a pagine web, cataloghi online ed oggetti multimediali (*Information retrieval* è traducibile con “reperimento delle informazioni”)
- *OLAP (On Line Analytical Process)*: comprendono un insieme di software che permettono di rappresentare ed analizzare i dati in forma tridimensionale al fine di favorire e semplificare l’apprendimento e la circolazione della conoscenza.
- *Workflow technologies*: come ricorda il loro nome (*workflow* = flusso di lavoro), queste tecnologie sono quelle che permettono la distribuzione delle informazioni ai vari utenti del sistema, sono dunque in stretto collegamento con i software di *groupware*.

Un aspetto non analizzato da Carlo Sorge (forse per la distanza temporale delle sue pubblicazioni) è quello dell’uso delle applicazioni ERP (*Enterprise Resources Planning*) e CRM (*Customer Relationship Management*) e dei Social Media: ai giorni d’oggi, il mondo dei Social può essere interpretato come un ulteriore strumento “tecnologico” nelle mani del Knowledge Management. È emerso dall’indagine su Padova (si vede la tabella 1) che la grande maggioranza delle aziende intervistate fa uso di queste applicazioni non solo per gestire dati di natura operativa ma anche per conoscere i mercati (come gestire i clienti, i fornitori ecc.).

I social network oggi possono essere utilizzati con il duplice fine di condividere conoscenza tecnica e di mercato internamente all’organizzazione (ad esempio attraverso un’analisi delle interazioni con i profili social aziendali) oppure all’esterno di essa. Attualissima è infatti la disciplina del *Social Media Marketing*, ossia l’utilizzo dei social network (quali Facebook, LinkedIn, Twitter ecc.) per promuovere, condividere e trasferire il knowledge.

Dall’indagine su Padova è emerso che, analizzando i dati complessivi emerso dal questionario (soprattutto nella tabella 1) e fatta eccezione per il mancato uso delle Comunità di Pratica (di cui si è discusso al paragrafo 2.3.2), le aziende complessivamente risultano essere sensibili al “requisito tecnologico” adottando a seconda delle varie realtà un atteggiamento attivo, proattivo o strumentale nei confronti della tecnologia (domanda 12 del questionario). Inoltre sono interessanti le statistiche emerse dalla tabella 2, in cui la maggioranza dei KIBS intervistati ha dichiarato che le pratiche introdotte in azienda sono strettamente connesse o integrate con gli altri sistemi utilizzati, sono usate da tutte le funzioni dell’azienda e risultano flessibili e semplici da adattare alle necessità dell’organizzazione o del personale.

CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI

I KIBS ed il Knowledge contro la crisi

Come è emerso dai dati rilevati, le imprese *knowledge intensive* sono i servizi che meno hanno risentito della crisi economica. Questo è stato possibile, come si è visto, proprio perché la natura stessa di un'impresa KIBS impone l'aggiornamento costante delle conoscenze in azienda e la ricerca di un continuo apporto innovativo al fine di mantenere il vantaggio competitivo nel mercato, tema che è stato ampiamente approfondito ed analizzato statisticamente nell'indagine svolta su Padova.

In un periodo di crisi la maggior parte delle aziende predilige un "strategia d'attacco" per reagire, ci si è resi conto che il "continuare a tagliare i costi" può rappresentare una soluzione esclusivamente nel brevissimo periodo. Per "strategia d'attacco" si intende la tendenza delle imprese italiane ad investire, in situazioni di difficoltà, in innovazione e ricerca di nuovi mercati. Secondo una ricerca dell'Enter in collaborazione con Ernst&Young si rileva che il 68% delle imprese in tempi di crisi è intenzionata ad incrementare gli investimenti in innovazione di prodotto e di processo ed il 42% di esse invece nell'area Ricerca e Sviluppo, adottando dunque un focus di lungo periodo (O. Annushkina, F. Sacco e M. Venzin, 2010). Il servizio offerto dalle imprese ad alta intensità di conoscenza risulta imprescindibile per molte aziende, in periodo di crisi al momento di eventuali "tagli", servizi professionali quali marketing, progettazione o ICT difficilmente verranno eliminati, poiché rappresentano la principale arma di sopravvivenza nelle mani dell'azienda.

In particolare, dai dati analizzati del *thematic report* dell'EBiCOM Lab di Treviso è possibile evincere che in tempi di crisi si è assistito ad una "terziarizzazione" del territorio in Veneto che ha portato l'economia dei servizi ad assumere una posizione di incontestabile rilevanza. "Tale evoluzione ha traghettato il Veneto da un'economia tradizionale ad una nuova economia con connotazione terziaria" (*I KIBS contro la crisi*, pagina 17).

Paradossalmente ed a conferma di quanto stiamo dicendo, in Veneto si è assistito in tempi di crisi ad un incremento delle localizzazioni dei *knowledge-intensive business services* (figura XX) che rappresenta un'importante leva per l'economia regionale. Ciò dimostra che "[...] la gestione dei processi di apprendimento e trasferimento della conoscenza si rivela quindi strategica per mantenere la propria presenza nei mercati" (*I KIBS contro la crisi*, pagina 17).

L'importanza del knowledge, dunque in questi anni è più importante che mai, le imprese KIBS perciò non devono sottovalutare la figura del *Knowledge Management*: custode della produzione, applicazione, diffusione e rinnovo della conoscenza.

Dall'indagine su Padova complessivamente è emerso che le aziende KIBS intervistate risultano sensibili al tema della conoscenza e del KM, dal punto di vista culturale, organizzativo e tecnologico (paragrafo 2.4). Un ulteriore aspetto interessante e su cui riflettere è che il 42% delle aziende intervistate abbia dichiarato un'età dell'impresa inferiore ai 15 anni (paragrafo 2.3.1), questo sta a dimostrare che nonostante i tempi di crisi le aziende che fanno della conoscenza il loro "pane" hanno saputo sopravvivere efficientemente nonostante la loro "giovane età". Molte di esse addirittura hanno indicato come anno della loro nascita il periodo compreso tra il 2007 ed il 2009, anno di massima espansione dell'ultima crisi economica: un altro dato a sostegno della tesi della "terziarizzazione" del territorio del Veneto in tempi di crisi di cui si è discusso in precedenza.

Ringraziamenti

Volevo sentitamente ringraziare tutti i membri del Dipartimento di scienze Economiche ed Aziendali “Marco Fanno” per l’eccellente organizzazione dei corsi e del piano formativo fornito agli studenti: ritengo di aver ottenuto un bagaglio culturale più che esaustivo e delle ottime basi per l’accesso al mondo lavorativo o per proseguire i miei studi (cosa che ho intenzione di fare).

Ringrazio infinitamente il relatore, Prof. Marco Paiola per il suo sempre presente contributo al mio lavoro e la sua tempestività e disponibilità durante il corso della stesura della prova finale.

Ringrazio la collega Silvia, che ha reso più semplice la fase di raccolta dei questionari per procedere con l’indagine: dalla nostra collaborazione (supervisionata dal Professor Paiola) è risultato possibile raggiungere un n maggiore di questionari al fine di trarre conclusioni più significative.

Ringrazio la mia famiglia, mio padre e mia madre, per il loro supporto nei momenti di difficoltà e per aver sempre creduto in me e nel raggiungimento di questo mio traguardo.

Ringrazio i miei compagni di corso, amici senza il cui supporto non sarei riuscito a proseguire il percorso di studi con costanza e puntualità e che hanno reso indimenticabili questi tre anni passati presso l’Università degli Studi di Padova.

BIBLIOGRAFIA

- Annushkina Olga, Sacco Francesco, Venzin Markus, 2010. *Uscire dalla crisi: la consulenza può aiutare le imprese?* in: *Economia & Management*, 6, EGEA.
- Bottin Alessandro, 2002. *Il Knowledge Management*. Tesi di Laurea Triennale, Università Ca' Foscari di Venezia, Facoltà di Lettere e Filosofia.
- Cabigiosu Anna, 2016. *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-intensive*. Torino: G.Giappichelli Editore.
- Chesbrough Henry, 2003. *The Era of Open Innovation*. Mit Sloan Management Review, Spring 2003
- Choo Chun Wei, 1995. *Information Management for the Intelligent Organization: roles and implications for the information professions*. Digital Libraries Conference. Singapore: National Computer Broad Of Singapore
- Costa Giovanni, Gubitta Paolo, Pittino Daniel, 2014. *Organizzazione Aziendale*. 3° Edizione. Milano: McGraw-Hill Education.
- EBiComLab - Centro studi sul terziario trevigiano, 2015. *Thematic Report: I KIBS contro la crisi - Innovazione e capitale umano fattori di sviluppo*. Disponibile su: <http://lab.ebicom.it/common/pdf/Thematic%20Report%201%20-%20Gennaio%202015.pdf>
- Fusciani Valeria, 2005. *Lo Sviluppo della Conoscenza nei Contesti Aziendali: Teorie, Approcci e Metodi. Il Caso it Consult*. Disponibile su: <https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/Lists/White%20Papers/AllItems.aspx>
- Livraghi Renata, 2007. *Economia della conoscenza*. Disponibile su: <http://sde.unipr.it/didattica/att/1491.3825.file.pdf>
- Miles Ian, Kastrinos Nikos, Bilderbeek Rob, Den Hertog Pim, Flanagan Kireon, Huntink Willem, Bouman Mark, 1995. *KIBS: users, carriers and sources of innovation*. Brussels, Belgium: European Commission. Disponibile su: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:75252&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
- Müller Emmanuel, Zenker Andrea, 2001. *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*. Research Policy, vol.30, issue 9.
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Pasut Piera, 2012. *La formulazione strategica nei KIBS: scelte localizzative, gestione del network ed attivazione dei processi di innovazione* in: *Microimpresa*, numero 31, pagine 11-35.
- Polanyi Michael, 2009. *The tacit dimension*. University of Chicago Press
- Sorge Carlo, 2000. *Gestire la conoscenza. Introduzione al knowledge management*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Wiig Karl, 1999. *Knowledge Management: an emerging discipline rooted in a long history* in: *Knowledge Management* (by D.Chauvel & C.Despres). Parigi: Theseus
- World Economic Forum, 2016. *The Future Of The Jobs*. Disponibile su: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf

NOTA: gli accessi ai link sopraindicati risalgono al periodo Aprile-Maggio 2017