



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Imprese di servizi ad alto contenuto di conoscenza.

Il caso +39 Architects

Knowledge intensive business services.

The case +39 Architects

Relatore:

Prof.ssa Di Maria Eleonora

Laureando:

Gerlin Ettore

Anno Accademico 2015-2016

INTRODUZIONE

Con il presente lavoro si intende dare una descrizione del mondo dei KIBS (acronimo inglese per *knowledge intensive business services*) ovvero imprese di servizi ad alto contenuto di conoscenza.

Nel primo capitolo verranno descritte le peculiarità che distinguono queste imprese dalle imprese di servizi di tipo tradizionale e ciò che le ha portate a diventare un elemento imprescindibile per lo sviluppo delle aziende loro clienti.

Si affronteranno, nello specifico, il concetto di conoscenza e innovazione, ovvero ciò che si potrebbe definire, rispettivamente, il mezzo e il fine dell'attività dei KIBS. Altri due paragrafi saranno destinati a spiegare il rapporto col cliente e ruolo svolto dalle imprese in esame all'interno dei Business Network.

Nel secondo capitolo verrà esposto il caso +39 Architects, un'impresa italiana che si occupa di progetti architettonici e di design all'estero. Ad una iniziale panoramica sulla struttura aziendale seguirà la descrizione di ciò che differenzia l'impresa in esame da uno studio di architettura "classico". In particolare ci si concentrerà sull'impostazione aziendale e sulla gestione del lavoro tra gli attori coinvolti, tra cui i clienti.

Nella parte finale verrà descritto un aspetto molto interessante dell'attività di +39 Architects, e cioè la precisa scelta aziendale di fare affidamento, per il proprio lavoro, esclusivamente su imprese italiane allo scopo di promuovere all'estero l'economia e lo stile del nostro paese.

CAPITOLO 1

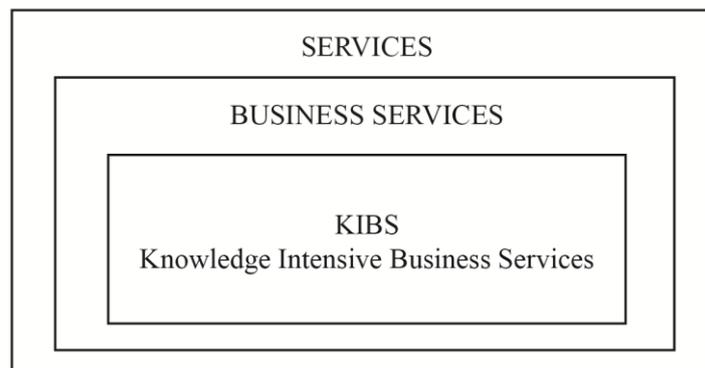
LE IMPRESE KIBS

1.1 DESCRIZIONE DELLE IMPRESE KIBS

Benché non esista una definizione univoca e definitiva con la quale descrivere cosa siano le imprese KIBS (*knowledge-intensive business service*), quando si utilizza questo termine si fa riferimento a società di servizi private (estremamente flessibili) che svolgono attività di raccolta, analisi, generazione e/o distribuzione di conoscenza, per fornire competenze e soluzioni (sottoforma di servizi/prodotti) che i clienti non sono in grado o non intendono sviluppare al proprio interno.

Già da questa prima descrizione si capisce che i KIBS sono società per lo più di tipo *business to business* che hanno come oggetto della propria attività ciò che con una parola si può definire conoscenza. Come si specificherà in seguito, con questo termine si indica una vastissima gamma di attività che coinvolgono e intrecciano tutti gli ambiti aziendali (finanziario, legale, R&S, *software assistance*, ecc.) che hanno lo scopo di consentire e facilitare lo sviluppo di un'impresa. Negli anni le imprese KIBS hanno acquisito sempre maggiore importanza nel processo di generazione del valore aggiunto, fino a raggiungere la posizione attuale che le vede un elemento indispensabile per i processi di ammodernamento e sviluppo delle imprese loro clienti.

Figura1.1: Posizionamento dei KIBS all'interno del settore dei servizi



Fonte: Gastaldon Massimo, *Il ruolo dei Knowledge Intensive Business Services*.

Esiste, in letteratura, una condivisa suddivisione delle imprese KIBS in due categorie sulla base della natura del servizio fornito. Tale suddivisione, proposta da Miles (1995) distingue le

imprese KIBS tra *Professional KIBS* (P-KIBS) e *Technology KIBS* (T-KIBS). Nel primo gruppo rientrano le imprese che trattano servizi di tipo tradizionale come aziende di contabilità, servizi legali, quelli di tipo finanziario, liberi professionisti (architetti, ingegneri). Tali attività si basano su conoscenze specifiche e professionali e avvalendosi di esperti in determinati settori, aiutano i clienti ad agire in ambienti socio-economici sempre più complessi. I P-KIBS sono generalmente utilizzatori delle tecnologie, ma non hanno un ruolo attivo nella loro implementazione e diffusione. Della seconda categoria fanno parte le imprese che forniscono servizi legati alle tecnologie e alla produzione e diffusione di conoscenza relativa alle nuove tecnologie emergenti tra cui servizi telematici, computer networks, sviluppo di software, consulenza e ricerca e sviluppo (Pavan, 2008).

Figura 1.2: Servizi offerti dalle imprese KIBS divisi per tipologie

PROFESSIONAL KIBS		TECHNOLOGY KIBS	
Funzioni nelle imprese	Principali servizi connessi	Funzioni nelle imprese	Principali servizi connessi
Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza gestionale • Servizi giuridici • Auditing e contabilità 	Gestione dell'informazione	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi informatici e di IT • Telecomunicazioni
Commercializzazione e vendite	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicità • Relazioni pubbliche • Fiere ed esposizioni • Organizzazione di convegni 	Produzione e funzioni tecniche	<ul style="list-style-type: none"> • Ingegneria e servizi tecnici • Prove e controllo di qualità • Servizi di R&S • Design industriale
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione del personale • Formazione professionale 		

Rielaborazione personale da: Gastaldon Massimo, *Il ruolo dei Knowledge Intensive Business Services*.

Come descritto in precedenza, le imprese KIBS sono presenti in una moltitudine di settori, ma nonostante ciò è possibile elencare tre caratteristiche (messe in evidenza da Miles) comuni a tutti i KIBS indipendentemente dal loro settore di operatività:

- i KIBS producono informazioni o servizi che generano conoscenza per le altre imprese. Una delle loro principali funzioni è infatti quella di favorire lo sviluppo di nuova conoscenza per le aziende clienti;

- i servizi sono spesso basati su tecnologie nuove o emergenti in grado di dare un vantaggio competitivo ai clienti che le adottano;
- tali servizi sono spesso progettati e sviluppati in collaborazione con le imprese clienti, che assumono particolare importanza nella realizzazione dei servizi stessi.

1.2 IMPRESE KIBS E CONOSCENZA

Come già accennato, la conoscenza è l'oggetto dell'attività delle imprese KIBS. Quando però il primo termine viene associato al secondo, questo assume un significato molto più ampio di quello comunemente inteso. La conoscenza con cui hanno a che fare le imprese KIBS, infatti, possiede una serie di aspetti e sfaccettature che si riflettono poi nella moltitudine di settori in cui operano i KIBS. Pertanto, il fatto di “commerciare” in conoscenza sotto diverse forme è ciò che distingue il tipo di imprese in esame dalle altre imprese di servizi.

Uno degli aspetti più importanti da tenere presente riguardo alla conoscenza in quanto strumento economico, è che essa non ha natura “rigida”, ma al contrario può evolversi e trasformarsi, essere comunicata o immagazzinata. La distinzione principale che viene fatta in letteratura è quella tra conoscenze tacite ed esplicite o codificate (Nonaka, 1995). Con il termine “conoscenza tacita” si identifica quel tipo di conoscenza non contenuto in testi o manuali; ma una conoscenza che esiste nella testa degli individui, che nasce dall'esperienza lavorativa e che, come tale, si collega alla capacità di comprensione dei contesti di azione, intuizioni, sensazioni che difficilmente possono essere comprese da chi non condivide tale esperienza. Le conoscenze esplicite, al contrario, possono essere rappresentate da dati, formule scientifiche, specifiche tecniche, o essere incorporate negli strumenti aziendali e nelle azioni manuali specifiche. Sono pertanto relativamente facili da trasferire o immagazzinare (Meneghetti, 2014).

Alla base degli studi sulla conoscenza, e sulla sua trasformazione, vi sono i lavori di Nonaka e Takeuchi (1995) che attraverso un modello (modello SECI) individuano e descrivono quattro possibili modi di trasformazione della conoscenza.

1. Socializzazione: sviluppo di conoscenza tacita partendo da altra conoscenza tacita. Questo processo si origina attraverso la comunicazione e la partecipazione ad esperienze condivise.
2. Esternalizzazione: la conoscenza tacita viene convertita in conoscenza esplicita. Questo processo trova compimento nel momento in cui si riesce a codificare in forma scritta e facilmente trasferibile ciò che prima era sottoforma di sapere tacito.

3. **Combinazione:** sviluppo di conoscenza esplicita partendo da altra conoscenza esplicita. Questo modello permette la condivisione di un sistema di concetti formalizzati in un altro.
4. **Internalizzazione:** la conoscenza esplicita viene convertita in conoscenza tacita. Ciò si verifica quando l'individuo comprende la conoscenza esplicita e questa diventa parte integrante del suo normale comportamento. L'internalizzazione aumenta la capacità dell'individuo di sviluppare nuove conoscenze tacite, cosa che riporta poi al principio della socializzazione. (www.pmi.it)

Figura1.3: Processo di trasformazione della conoscenza



Fonte: www.imlearning.it

1.3 IL RUOLO DELLE IMPRESE KIBS

Sin dalla loro nascita le imprese di tipo *business services* hanno svolto un ruolo importante nell'affiancamento alle imprese clienti. Ruolo che tuttavia, per alcune di esse, è cambiato radicalmente passando da semplice fornitore di servizi a importatore di innovazione e coproduttore di valore aggiunto. Questo mutamento nel ruolo di una gran parte di imprese di servizi, è dovuto al fatto che nel mondo d'oggi è necessario essere in grado di rinnovarsi costantemente. Ma questo richiede enormi quantità di denaro, risorse umane e tempo che solo poche imprese possono permettersi di finanziare al proprio interno. Sono nate così le imprese KIBS, imprese che assistono i propri clienti fornendo a questi ultime conoscenze altamente

specifiche per il loro sviluppo, ma dai quali a loro volta traggono spunto per sviluppare nuove soluzioni utilizzabili altrove. Emerge quindi una relazione di mutuo rafforzamento tra i servizi innovativi e l'industria. La crescita dei servizi innovativi è dovuta ad una maggiore domanda da parte dell'industria e la crescita di quest'ultima è sempre più legata al ricorso ai servizi innovativi (Gastaldon, 2010). Si è creato in questo modo un vero e proprio mercato della conoscenza definito come “*knowledge economy*” i cui attori principali sono i KIBS che aiutano le aziende ad essere innovative essendo loro stessi innovativi.

1.3.1 RUOLO NELL'INNOVAZIONE

Tradizionalmente i servizi sono sempre stati considerati una parte della catena del valore che non potesse essere attraversata dall'innovazione. Era il periodo della cosiddetta *closed innovation* (Chesbrough, 2003), attraverso la quale veniva sviluppato un progetto per una necessità specifica grazie allo stanziamento di fondi *ad hoc* e che poi rimaneva custodito gelosamente all'interno dell'azienda perché non venisse imitato. Con l'avvento dei KIBS, invece, questo modo di guardare le imprese di servizi è stato non solo superato, ma completamente stravolto. Ciò è stato possibile sia per la diversa natura dei servizi che si sono resi indispensabili a seguito dei cambiamenti nel modo di fare impresa (sempre più orientati al digitale e inseriti in un mondo in costante evoluzione) sia per l'aumento dei costi necessari agli investimenti per rimanere competitivi. Nasce così l'*open innovation* (Chesbrough, 2003): un modo di fare innovazione in cui i confini tra impresa e ambiente esterno si assottigliano e diventano “permeabili” per permettere un facile scambio di innovazione non solo verso l'interno ma anche verso l'esterno (Gastaldon, 2010). Sono sempre più frequenti, infatti, i casi di *start-up* che nascono da costole di altre imprese per sfruttare innovazioni che all'interno dell'“impresa madre” non riuscivano ad essere valorizzate. Un esempio altamente esplicativo è quello riguardante la Procter & Gamble che ormai da diversi anni ha adottato una politica secondo la quale se un'innovazione originata nei propri laboratori non viene utilizzata internamente per un proprio prodotto entro tre anni, viene offerta all'esterno, anche ai concorrenti. Questo per permettere a chi in quel momento dispone delle possibilità per far fruttare un'innovazione meglio di come potrebbero fare loro e generare ricchezza sociale, oltre che nuovi possibili spunti da usare in futuro. Inoltre, sono estremamente rari i casi di imprese KIBS che ricorrono a brevetti o ad altri strumenti di difesa della proprietà intellettuale per proteggersi dall'imitazione.

È possibile riscontrare un *modus operandi* comune a tutte le imprese KIBS che descrive le fasi del processo di produzione e diffusione di conoscenza. Tale processo consta di tre fasi:

1. acquisizione/appropriazione di nuova conoscenza;
2. ricombinazione della conoscenza all'interno dei KIBS;
3. trasferimento all'impresa cliente.

La conoscenza ottenuta interagendo con i clienti (principalmente *learning by trying*) è combinata con quella già posseduta dal KIBS, mentre la conoscenza addizionale è acquisita sul mercato. Si genera così nuova conoscenza che poi viene trasferita all'impresa cliente portando a lavoratori più qualificati, miglioramenti di processi o metodologie produttive e in generale un rafforzamento delle performance aziendali che le consentono uno sviluppo maggiore. Le attività di valore aggiunto principali consistono nell'accumulazione, creazione o diffusione della conoscenza per lo sviluppo di un servizio personalizzato o la produzione di una soluzione per soddisfare i bisogni del cliente stesso (Handfield, Ragatz, Petersen e Monczka, 1999).

In particolare il ruolo che l'impresa KIBS può coprire nei confronti dell'innovazione a vantaggio dei propri clienti è di tre tipi:

- Facilitatori di innovazione: affianca il cliente nell'affrontare e risolvere i problemi di sviluppo fornendo consulenze professionali ma senza creare innovazione o importarla da un'altra azienda. (Es.: introduzione di un nuovo sistema di contabilità o di un nuovo canale distributivo);
- Veicoli di innovazione: l'impresa KIBS trasferisce l'innovazione prodotta in un'altra impresa (ma non dal KIBS) all'impresa cliente. (Es.: l'implementazione e adattamento di un nuovo sistema ERP);
- Fonti di innovazione: il KIBS, collaborando strettamente con il cliente, progetta, realizza e sviluppa innovazione sottoforma di nuovi prodotti o servizi.

L'obiettivo dei KIBS riguardo l'innovazione è quello di riuscire a standardizzare e modularizzare il più possibile i processi innovativi in modo da non perdere i benefici della soluzione specifica ma, allo stesso tempo, godere anche di quelli delle economie di scala o di scopo (Pavan, 2008).

La dinamica che emerge vede le imprese KIBS "entrare" nei processi produttivi e nella conoscenza delle imprese loro clienti con un ruolo attivo nei processi innovativi attraverso attività di coproduzione, coprogettazione e collaborazione di lungo periodo. Le aziende KIBS agiscono quindi come un'interfaccia tra conoscenza tacita e codificata, ricoprendo il ruolo di ponte tra i vari settori di un sistema innovativo per la trasmissione della conoscenza

tecnologica finale e rappresentano il principale mezzo attraverso cui le innovazioni viaggiano tra un settore e l'altro.

1.3.2 RUOLO CON I CLIENTI

L'apporto delle imprese KIBS al processo di generazione di ricchezza delle imprese clienti è ormai riconosciuto come fondamentale. Tuttavia, perché tale apporto sia davvero proficuo, è necessario che si creino le condizioni adatte affinché la collaborazione avvenga nella maniera giusta. In passato molte collaborazioni sono nate attraverso classici accordi cliente-fornitore, ma recentemente le interazioni e i rapporti tra i clienti e i KIBS, e di conseguenza i ruoli di questi ultimi, sono cambiati diventando più articolati e sfaccettati.

La produzione di servizi e di nuova conoscenza è spesso uno sforzo congiunto tra fornitore e cliente che dà vita ad un vero e proprio processo di coproduzione nel quale le conoscenze (tacite ed esplicite) possedute dal cliente si uniscono a quelle apportate dal KIBS. La qualità di tale processo dipende fortemente da due aspetti: il primo è la natura delle interazioni tra il fornitore di servizi e il cliente; il secondo è la qualità della comunicazione tra le parti (Pavan, 2008).

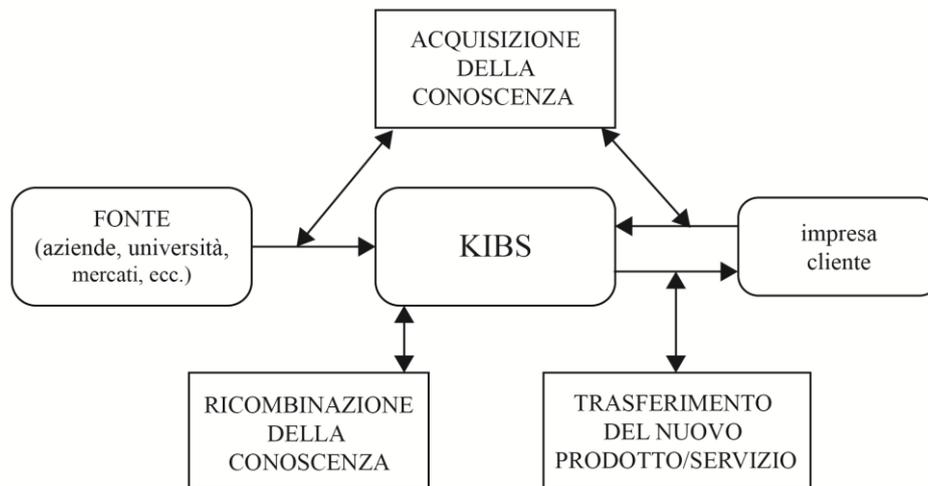
All'interno del sistema economico le aziende KIBS possono assumere rispetto ai propri clienti tre diversi ruoli:

- *Purchaser* (Compratori): le imprese KIBS acquistano per conto del loro cliente le soluzioni da industrie o altre società di servizi;
- *Provider* (Fornitori): i KIBS forniscono alle imprese clienti servizi o conoscenze che sono il frutto del proprio lavoro e che in questo modo vanno a far parte dei prodotti delle imprese clienti;
- *Partner*: i KIBS erogano conoscenza o servizi complementari a quelli dell'impresa cliente.

Da sottolineare è l'importanza che i clienti hanno a propria volta per le imprese KIBS: l'interazione tra le parti, infatti, può portare vantaggi che superano lo scopo iniziale della collaborazione. Un'impresa KIBS, contattata da un cliente per lo sviluppo di un settore interno, potrebbe a sua volta essere fonte di ispirazione per il KIBS su altre attività non collegate a quel settore. In questo modo anche la conoscenza esportabile altrove del KIBS aumenta. Emerge quindi la necessità per questi ultimi di possedere una grandissima capacità

di assorbimento, ovvero “la capacità di riconoscere il valore di nuove informazioni, assimilarle e applicarle a fini commerciali” (Cohen e Levintal, 1990). Per ottenere questo scopo è necessario sviluppare forti capacità relazionali, cioè attivare quanti più possibili canali formali e informali. Quando questi canali vengono attivati e il loro utilizzo è proficuo ciò che ne nasce è quello che viene definito un Business Network.

Figura 1.4: Ciclo di formazione e diffusione della conoscenza nei KIBS



Fonte: Pavan Marco, *La struttura delle relazioni con fornitori e clienti nelle imprese del terziario avanzato*.

1.3.3 RUOLO NEI BUSINESS NETWORK

Esistono diverse definizioni di Business Network ma quella che meglio mette in luce le sue caratteristiche è la definizione proposta da Todeva (2006): “I Business Network sono insiemi di operazioni ripetitive basate su un contesto che ha una struttura definita ma con confini dinamici e composto da elementi interconnessi (attori risorse e attività). Queste entità danno luogo a determinate dinamiche relazionali. La rete accoglie i diversi e, a volte contraddittori, obiettivi perseguiti da ciascun membro e facilita le attività congiunte e gli scambi ripetitivi che danno origine sia ad un flusso di informazioni, di merci e di risorse eterogenee, sia all’impegno e alla fiducia tra i membri della rete”.

Il quadro che emerge è quello di una forma di distretto industriale che ruota attorno, non tanto ai beni o ai servizi, quanto alle conoscenze e alle relazioni che consentono la creazione e lo sviluppo dei beni e servizi stessi. A tale scopo è di grande importanza (forse contrariamente a quanto ci si aspetterebbe da un settore altamente tecnologico ed innovativo) la prossimità tra gli attori coinvolti. A tal proposito è stato sottolineato come, soprattutto nelle fasi iniziali di

un rapporto di collaborazione, sia indispensabile tra le parti l'incontro *face-to-face* e lo scambio di conoscenze di tipo tacito (Meneghetti, 2014). Territorio e distanza fra l'impresa e gli altri attori del mercato sono fondamentali anche per quanto riguarda produzione e consumo. La natura intangibile del servizio rende infatti più difficile sostenere relazioni distanti, rendendo allo stesso tempo più attiva la competizione locale (Corrocher, N., Cusmano L. e Morrison, A., 2008). Quando si parla di Business Network, tuttavia, con il termine prossimità non ci si riferisce solo a quella geografica, ma ad una serie di forme che favoriscono l'interazione tra le parti. A tal proposito, Hyypa e Kauntonen (2006), approfondendo il tema della prossimità nelle relazioni tra KIBS e clienti, hanno individuato ben otto tipi diversi di prossimità che concorrono alla riuscita delle collaborazioni: si hanno quindi prossimità di tipo geografico, industriale o economico, organizzativo, temporale, culturale, cognitivo, sociale e istituzionale. Gli autori sottolineano che comunque un eccesso di prossimità potrebbe ostacolare il processo di innovazione, in quanto l'omogeneità nei comportamenti limita la creatività e la nascita di nuove idee.

All'interno di queste reti si rende necessaria la presenza di agenti che svolgano il ruolo di connettori tra gli elementi del Business Network, favorendo l'incontro tra le parti e, attraverso tali incontri, lo scambio di conoscenza. A svolgere il ruolo di connettori sono proprio le imprese KIBS che trasformando le classiche relazioni a due, tipiche delle imprese di servizi, in un ampio sistema fatto di interconnessioni a tutti i livelli, creano l'ambiente ideale per la creazione di innovazione. Nello svolgere il loro ruolo all'interno di questo sistema, spesso i KIBS vengono aiutati dal sistema stesso. È facile, infatti, che all'interno dei Business Network sorgano strutture quali parchi scientifici, parchi tecnologici e business *innovation centres*. Ospitando al loro interno attività sia di ricerca che produttive, l'apporto di queste strutture è costituito principalmente da: infrastrutture logistiche, infrastrutture per l'*information technology* e la fornitura di servizi (Gastaldon, 2010).

Al giorno d'oggi l'innovazione è la prerogativa fondamentale per il successo di un'azienda, e i luoghi che più di tutti offrono terreno fertile per la creazione di innovazione sono proprio i Business Network. Alla luce di quanto sopra descritto in merito al ruolo che le imprese di servizi ad alto contenuto di conoscenza svolgono all'interno delle reti di imprese si intuisce l'importanza fondamentale che i KIBS hanno nello sviluppo economico moderno sia locale che internazionale.

CAPITOLO 2

+ 39 ARCHITECTS

2.1 BREVE DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

+39 Architects è un'azienda italiana fondata nel 2013 che raccoglie più di ottanta persone tra architetti e figure commerciali. Si tratta per la precisione di un “raggruppamento temporaneo di professionisti” (RTP), un soggetto previsto dalla legge sui lavori pubblici (D.Lgs 163/2006) che consente a più professionisti di costituire, tramite scrittura privata, un soggetto aggregato. Lo scopo è quello di consentire la partecipazione a concorsi e commesse di architettura anche a chi, per diversi motivi, non ne avrebbe la possibilità. Dopo questa doverosa precisazione, d'ora in poi +39 Architects verrà definita azienda, in quanto di recente l'Unione Europea ha esteso anche ai professionisti molte delle agevolazioni che prima erano indirizzate solo alle cosiddette PMI, tra cui appunto la possibilità di unirsi come soggetto aggregato.

Figura 2.1: Logo di +39 Architects

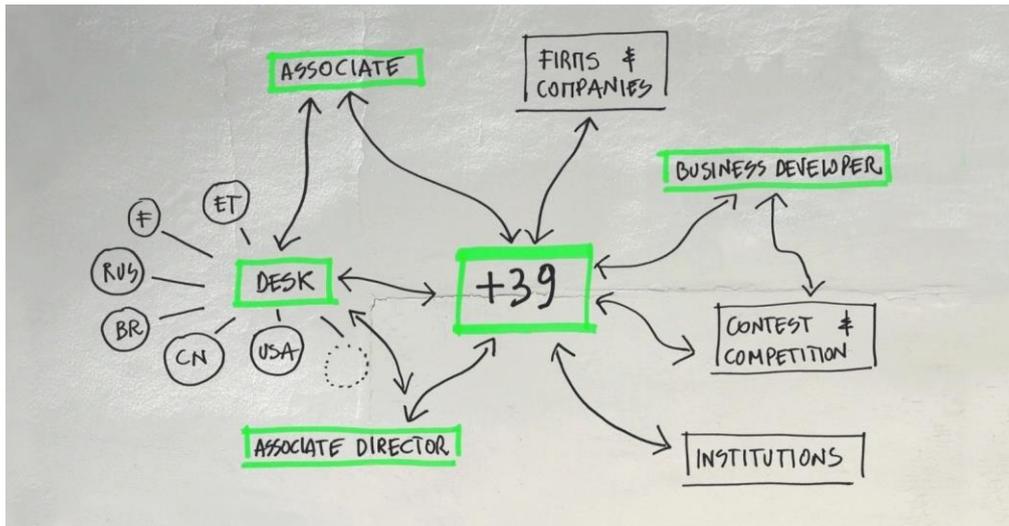


Al proprio interno +39 Architects è formata da molte figure, sia professionali che commerciali, che occupano diversi ruoli: oltre ai sei membri fondatori vi sono una ventina di professionisti detti “*associate directors*”, uno per ogni settore in cui opera l'azienda (*skill*) e oltre cinquanta “*junior associates*”, anch'essi dei professionisti, che svolgono un ruolo complementare ai direttori associati. Accanto a questi operano altre due figure fondamentali per il lavoro di +39 Architects: i “*local architects*” (detti *desk*) e i *business developers*, il cui ruolo verrà precisato in seguito.

La legge sopracitata non impone limitazioni sulla possibilità di operare all'estero o all'interno dei confini nazionali. Tuttavia, per precisa scelta, +39 Architects ha deciso di rivolgere il proprio lavoro verso l'estero. Il motivo di questa decisione è quello di farsi tramite per l'esportazione di un sistema di valori, cultura e stile italiani nel mondo, che va ben al di là del

progetto architettonico. Coinvolgendo una vasta gamma di imprese italiane, infatti, offrono all'intera economia italiana la possibilità di affacciarsi in mercati stranieri, altrimenti difficilmente raggiungibili. Si potrebbe dire che la *mission* di +39 Architects è proprio quella di operare come architetti in Paesi e mercati stranieri, e attraverso i propri progetti promuovere nel mondo lo stile e l'economia italiani.

Figura 2.2: Organigramma di +39 Architects



Fonte: *book* di presentazione dell'azienda

Questa predisposizione all'italianità è ampiamente riscontrabile negli elementi identificativi dell'azienda quali il nome e il logo. Come riportato nel loro libro di presentazione, "il logo esprime gli elementi base della nostra identità": +39 Architects è il prefisso telefonico per telefonare in Italia dall'estero, il carattere è quello creato nel 1798 dal tipografo Giovanni Battista Bodoni e il colore è il verde che compare nella bandiera italiana.

2.2 RAPPORTO CON L'INNOVAZIONE

Trattandosi di un'impresa KIBS, +39 Architects si occupa della fornitura di servizi, che nel loro caso sono rappresentati da progetti architettonici o di design. A questo si unisce la predisposizione ad innovare che consente di raggiungere risultati migliori e più efficaci rispetto a quanto potrebbe fare uno studio di architettura "classico". Nella progettazione di un edificio, l'innovazione si articola in due settori.

La prima è un'innovazione di processo: sia l'organizzazione dell'intera struttura sia il modo in cui viene gestito il progetto dalle prime fasi preliminari, ai rapporti col cliente fino alla

direzione lavori (seguire l'impresa appaltatrice affinché costruisca l'edificio così come è stato progettato) vengono gestite in modo diverso da quello "tradizionale".

Prima di tutto è fondamentale chiarire che +39 Architects non è uno studio professionale vero e proprio, ma va visto come una "rete" di liberi professionisti che svolgono il proprio lavoro in Italia, soprattutto nel Veneto, e che si uniscono nel momento in cui si presenta l'opportunità di partecipare al concorso per un lavoro all'estero. Già questo di per sé rappresenta un aspetto innovativo: professionisti di un settore che in Italia possono concorrere per uno stesso progetto, si uniscono mettendo a disposizione degli altri le proprie conoscenze nel momento in cui l'obiettivo è quello di lavorare all'estero in qualità di +39 Architects.

L'operato di questa azienda ha inizio attraverso la figura del cosiddetto *business developer* che ha il compito di trovare e suggerire a +39 Architects quelli che potrebbero essere dei progetti interessanti per la sua attività. Il *business developer* non è necessariamente un tecnico specializzato del settore come un architetto o un ingegnere, ma è una figura commerciale che ha l'incarico di promuovere l'impresa all'estero. Nel momento in cui il *business developer* individua una potenziale commessa inizia lo studio del progetto. All'interno delle ottanta persone che compongono la rosa di +39 Architects viene selezionato, sulla base di chi sia più adatto a svolgere quel particolare incarico, un team ristretto (*design team*) formato da una decina di persone, che si occuperà di portare avanti la commessa.

Al team italiano, a questo punto, si aggiunge la seconda figura "innovativa", ovvero il *local architect*, detto "*desk*". A differenza del *business developer*, il *desk* è una figura tecnica, ovvero un architetto straniero che svolge la libera professione nel proprio Paese. Il ruolo del *desk* è fondamentale perché essendo a diretto contatto col luogo conosce quelli che sono i vincoli normativi del sito. Inoltre il *local architect* è colui al quale si appoggia il team di lavoro italiano per quelle fasi del progetto che richiedono la costante presenza fisica di un architetto sul posto. "La forza di +39 Architects rispetto ad uno studio normale che interviene all'estero, è quella di avere un rapporto stabile sul posto con qualcuno che conosca anche la cultura" chiarisce Ferruccio Tasinato, uno dei fondatori di +39 Architects..

Un aspetto interessante a proposito dei *desk* è che quella tra loro e +39 Architects non è una collaborazione *ad interim*. Al contrario, nel momento in cui un nuovo *local architect* viene individuato, questi entra a far parte a tutti gli effetti della squadra di +39 Architects. Inoltre, è importante sottolineare che l'individuazione di un *desk* all'estero avviene generalmente prima che si presenti l'opportunità di un lavoro in quel paese.

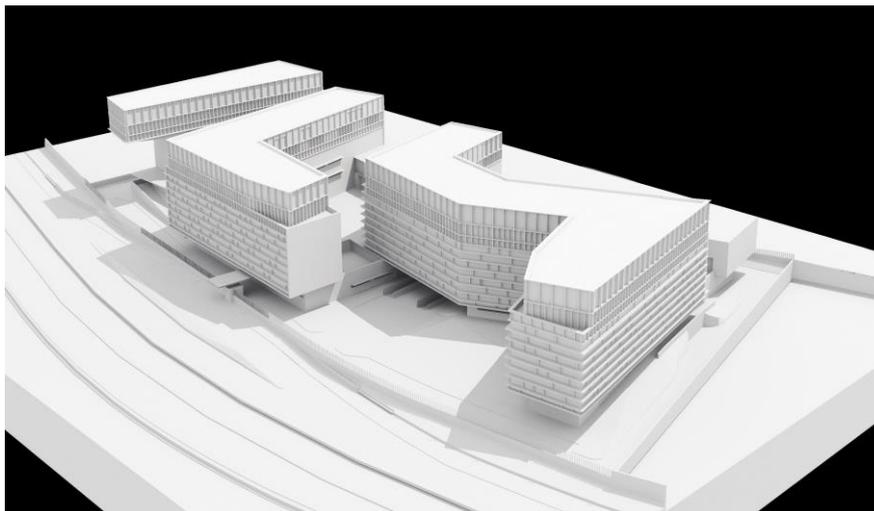
Per ricapitolare: le figure destinate a promuovere +39 Architects all'estero sono le figure commerciali di sviluppo che hanno come regola quella di trovare progetti, preferibilmente nei

luoghi in cui è già stato identificato un *desk*. Nel caso in cui si presentasse una commessa in un Paese in cui non è presente un *local architect* se ne individua uno al momento. “È capitato più volte, tuttavia, che il *desk* avesse fiutato la possibilità di partecipare a un concorso o a un tender. Lui ce lo ha segnalato e quindi in quei casi la figura dello sviluppatore viene di fatto sostituita dal *desk*”. Ad oggi il gruppo +39 Architects conta al proprio interno sedici *desk* sparsi in quattro continenti, ma la loro ricerca è continua, allo scopo di facilitare l’ingresso dell’azienda in un maggior numero di mercati stranieri.

Inoltre, per poter lavorare al meglio anche con membri del team che si trovano in altri Paesi, si rende necessario il ricorso a moderne tecnologie come piattaforme di condivisione dei dati e sistemi di comunicazione a distanza come le teleconferenze.

Accanto al primo tipo di innovazione, quello processuale riguardante la struttura aziendale e l’impostazione del lavoro, se ne può riscontrare un secondo: l’innovazione di tipo progettuale. La natura innovatrice di +39 Architects, infatti, è riscontrabile anche nelle soluzioni progettuali che si sceglie di adottare come materiali o nuove tecnologie. Questa è la fase in cui l’innovazione, così come la si intende nel senso comune, entra a far parte del progetto e ne delinea alcuni aspetti fondamentali. Le soluzioni innovative che rientrano in questa fase sono diverse, così come lo sono i momenti in cui ogni elemento viene preso in considerazione e la cui adottabilità viene analizzata.

Figura 2.3: Plastico del progetto “Tertiary campus”, Dakar (Senegal)



Fonte: *book* di presentazione dell’azienda

Il sistema degli impianti, per esempio, è uno di quei fattori che vanno tenuti in considerazione già nelle fasi preliminari del progetto perché la scelta di adottare un tipo di impianto piuttosto che un altro influisce su diversi aspetti dell'edificio e quindi ne condiziona il risultato d'insieme. “Due anni fa –racconta Ferruccio Tasinato- abbiamo partecipato ad un tender internazionale per un edificio a Dakar, in Senegal, dove una parte del raffrescamento dell'edificio avveniva mediante l'utilizzo della ventilazione naturale. Quindi abbiamo studiato l'andamento principale dei venti e abbiamo creato, in questo edificio articolato su più corpi di fabbrica, una soluzione grazie alla quale il vento contribuiva a raffrescare l'edificio, permettendo di rendere più efficiente il sistema degli impianti di climatizzazione. Quella di preferire sistemi di questo tipo a impianti di tipo tradizionale è sicuramente una scelta che si fa in fase di progetto preliminare”.

Una volta strutturato il progetto nelle proprie parti iniziali, la fase successiva è quella relativa alla scelta dei materiali da utilizzare. Anche in questo caso l'innovazione copre un ruolo centrale. La scelta dei materiali infatti, è fondamentale non solo per aspetti come la massa dell'edificio con ripercussioni su fattori quali la tenuta antisismica, ma anche come risposta a problemi ambientali. Quello della sostenibilità ambientale, come già accennato in precedenza, è uno dei temi che +39 Architects tiene in maggior considerazione: lo scopo è quello di progettare manufatti e architetture in modo da essere efficienti dal punto di vista energetico e che producano il minor impatto ambientale. “Impianti che sfruttano le tecnologie geotermiche sono ancora percepite dall'opinione pubblica come una tecnologia altamente innovativa, tuttavia nelle architetture di una certa dimensione sono molto diffuse”.

La progettazione di un sistema modulare, per fare un altro esempio, consente di assemblare alcune parti “in blocchi” che poi devono solo essere unite tra di loro una volta giunte nel cantiere. Si tratta questa di una forma di innovazione delle fasi costruttive che consente di ridurre i costi di trasporto e facilita le operazioni sia di costruzione che di demolizione nel caso in cui l'edificio dovesse essere modificato.

Questi tuttavia sono solo alcuni esempi di come un progetto viene strutturato affinché si possa definire “innovativo”. Risulta evidente, quindi, che la casistica di fattori coinvolti nell'innovazione è ampia e variegata. Sta all'architetto riuscire a trovare il giusto livello di compromesso tra le parti in modo tale che un aspetto non sia predominante sugli altri.

2.3 RAPPORTO CON I CLIENTI

Nel caso di soggetti economici come +39 Architects che si occupano di progetti architettonici, il rapporto col cliente è fondamentale e può portare a risultati diversi a seconda del tipo di interazione che si crea tra le parti. Nel capitolo precedente si è descritta l'immagine del cliente come quella di un'impresa che "si affida" a un KIBS per il proprio sviluppo e con la quale si instaura un rapporto di mutua collaborazione. Questo è ciò che accade anche nel caso in esame, ma in forma diversa da quella intesa fino ad ora.

Un primo importante aspetto da sottolineare è che il cliente di imprese come +39 assume il ruolo di committente del progetto. Questo implica che ogni decisione presa dal team di progettisti deve soddisfare le richieste del cliente, i vincoli normativi e infine deve trovare il gradimento del committente.

Esistono due differenti tipi di committente: i privati e i soggetti di natura pubblica. Nel primo caso l'interlocutore è solitamente ben definito fin dall'inizio; egli assegna la commessa indicando le proprie richieste tra cui le caratteristiche desiderate e il budget disponibile. A quel punto spetta al team di architetti mediare le richieste con i vincoli esistenti e dare il via allo studio del progetto. "Iniziamo facendo un progetto preliminare e poi via via lo completiamo passando alla fase successiva solo dopo che il committente ha dato la propria approvazione a quanto fatto fino a quel punto".

Nel caso in cui il cliente sia un'istituzione che commissiona il progetto per un edificio o un'area pubblica, il processo di assegnazione è diverso. In questo caso viene pubblicato il bando, indetto dall'amministrazione, per partecipare ad un concorso aperto a più candidati (in alcuni casi anche centinaia). Ognuno dei partecipanti al concorso presenta la propria idea, sottoforma di progetto preliminare, e tra tutte viene scelto il progetto ritenuto migliore. Solo a questo punto si palesa l'interlocutore incaricato dall'amministrazione e inizia la fase del confronto con i progettisti.

In entrambi i casi a fare da intermediario tra il cliente e il *design team* (il gruppo italiano di architetti e il *local architect*) è la figura del *project manager*. Questi è un membro del team italiano che svolge il ruolo di "collettore delle informazioni del cliente e le trasmette al gruppo di progettazione e viceversa". Non si tratta necessariamente di un soggetto con competenze tecniche come un architetto o un ingegnere, ma rappresentando una sorta di supervisore generale del progetto è fondamentale sia che abbia dimestichezza con gli aspetti progettuali sia che possieda buone capacità relazionali.

Quello dell'influenza tra +39 Architects (così come altri gruppi di progettazione) e cliente è un aspetto tanto cruciale quanto delicato. Affinché la collaborazione sia proficua è necessario che tra le parti si instauri un rapporto che poggi su basi culturali nitide ed elevate. La figura del committente è cruciale per la nascita e lo sviluppo del progetto perché è da lui che parte l'iniziativa ed è lui che deve approvare le idee presentate dagli architetti. In alcuni casi il committente si dimostra collaborativo e disposto ad instaurare un confronto costruttivo su ciò che gli viene proposto. In altri casi il cliente ha un atteggiamento riluttante verso le iniziative dell'architetto: questo rischia di complicare il rapporto tra le parti e può influire sul risultato finale. "Un architetto innovatore e di alta qualità è fondamentale per un progetto, ma questo non basta perché se dall'altra parte si ha un committente che interviene in maniera grezza sugli aspetti decisionali e di scelta dei materiali o non approva determinate soluzioni il progetto non prende forma in modo appropriato".

Il rapporto col cliente quindi è fondamentale perché influenza, anche pesantemente, la direzione che prenderà un determinato progetto. È importante, per la buona riuscita della collaborazione, che da entrambe le parti ci sia disponibilità al confronto e al compromesso in modo da far conciliare, oltre ai vincoli del sito, anche le richieste del committente, le idee dell'architetto e i gusti di entrambi.

2.4 TERTHIATY CAMPUS (DAKAR, SENEGAL)

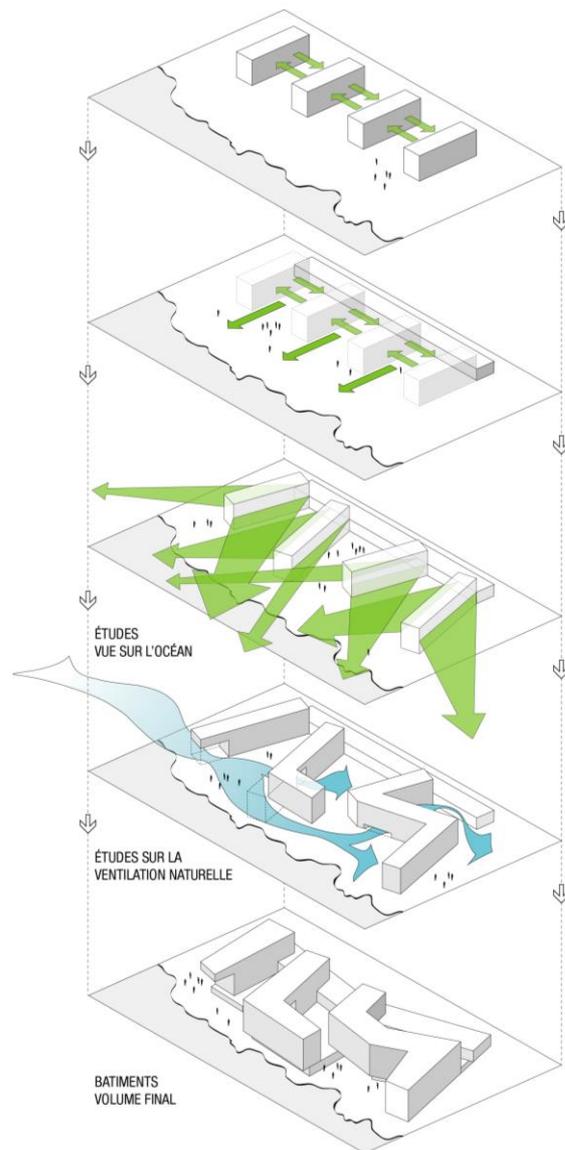
Un esempio chiaro del modo in cui opera +39 Architects è quello del progetto del Terthary Campus a Dakar, capitale del Senegal. Si tratta di un esempio chiarificatore in quanto mette in luce molti degli elementi descritti in precedenza, quali il rapporto col cliente, l'attenzione all'eco compatibilità e ovviamente l'innovazione.

Il progetto di questo edificio risale ad un paio di anni fa, quando un uomo d'affari senegalese ha commissionato privatamente (in via esclusiva) a +39 Architects la costruzione di un edificio per ospitare i propri uffici. Il desiderio del committente era la creazione di un edificio che avesse un elevato grado di eco sostenibilità prendendo come riferimento la classificazione LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), ideata per il mercato immobiliare americano.

La prima versione del progetto, ideata dal team italiano in collaborazione col *desk* locale, prevedeva quattro edifici collegati tra di loro e disposti parallelamente orientati verso l'oceano. Tuttavia, la disposizione perfettamente allineata dei quattro moduli non

soddisfaceva i gusti del committente; si è deciso quindi di “applicare una rotazione dei volumi” in modo tale da evitare che ciascun edificio fosse a diretto affaccio rispetto a un altro.

Figura 2.4: Studi per la progettazione del “Tertiary campus”, Dakar (Senegal)



Fonte: *book* di presentazione dell'azienda

Una volta presa la decisione su come disporre gli elementi costitutivi del complesso, l'attenzione è stata posta sul sistema degli impianti. Trattandosi di una costruzione situata in Africa, il problema principale era quello di ottimizzare il consumo di energia per il raffrescamento dei palazzi. Per raggiungere questo obiettivo si è deciso di ricorrere ad un

sistema tradizionale, tipico delle abitazioni senegalesi, che sfrutta il vento per abbassare “naturalmente” la temperatura interna. Il metodo utilizzato, detto “torri del vento”, consiste nell’incanalare l’aria in modo tale da consentire a quest’ultima di raffrescare le abitazioni.

Grazie a questo sistema tradizionale applicato ad un edificio di notevoli dimensioni, i progettisti, dopo aver studiato l’andamento dei venti, sono riusciti, applicando dei grandi fori in precisi punti delle strutture, ad abbassare la temperatura di tre o quattro gradi riducendo l’utilizzo (e quindi il consumo) degli impianti. Inoltre, poiché il colore verde assorbe i raggi solari, i tetti degli edifici sono stati dipinti di questo colore per ridurre l’impatto del sole sulla temperatura interna dei palazzi. Per ottenere un alto livello nella classificazione LEED si è inoltre deciso di studiare delle soluzioni che invogliassero i lavoratori a non utilizzare l’auto. A questo scopo lo spazio destinato ai parcheggi per le macchine private è volutamente limitato; al contrario è stato ricavato un ampio parcheggio protetto per le biciclette, dotato di docce che possono essere utilizzate per lavarsi prima di entrare in ufficio.

2.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nel momento in cui un edificio viene progettato nelle sue parti principali e successivamente “vestito” di tutti quegli elementi che servono a conferirgli l’aspetto finale, si entra in una fase del lavoro di architetti e designer che va ben oltre il disegno dell’edificio.

Passa spesso inosservato il fatto che molti degli elementi costitutivi di un edificio, siano essi parti strutturali o oggetti d’arredo, sono il frutto di studi compiuti da professionisti del settore che scelgono le soluzioni da adottare sulla base di quella che ritengono la soluzione più adatta. Parte del lavoro dell’architetto è anche quella di “indirizzare” il committente e l’impresa appaltatrice verso la scelta di imprese che ritengono in grado di realizzare prodotti che si avvicinano il più possibile all’idea che egli ha in mente.

Nel momento in cui il progettista prescrive una serie di materiali e prodotti, mette in moto un sistema per il quale non è solo il suo team a operare all’estero, ma sono anche tutte le aziende che producono le finiture dell’edificio indicate nel progetto. Tali finiture possono essere componenti strutturali come le piastrelle, così come elementi mobili quali gli arredi. Prescrivendo per un edificio all’estero un componente d’arredo specifico, per esempio, si favorisce l’internazionalizzazione dell’azienda che produce quell’oggetto.

+39 Architects fa di questo aspetto l’occasione per coinvolgere all’interno del proprio progetto il maggior numero possibile di imprese italiane e in questo modo fungere da “mezzo” per l’internazionalizzazione di quelle stesse imprese. Il prodotto di +39 Architects

rimane il disegno ma, per precisa scelta, viene prescritto che il progetto venga realizzato avvalendosi esclusivamente di aziende italiane e dei loro prodotti.

“+39 Architects –si legge nel *book* di presentazione- lavora a stretto contatto col mondo delle imprese, stipulando accordi di collaborazione con molte aziende italiane che vanno da generici appalti a manifatture di alta qualità”. Questa frase descrive un aspetto dell’operato di +39 Architects, che è sì complementare ma comunque importante.

La scelta specifica di orientarsi su aziende del nostro Paese, soprattutto di medio-piccole dimensioni, è dovuta a due motivi principali. Il primo è quello economico: coinvolgendo aziende italiane si dà a queste ultime la possibilità di raggiungere mercati che altrimenti rimarrebbero preclusi, e in questo modo consentire il loro sviluppo anche all’estero. “Nel momento in cui si disegna un edificio la cui parcella è di circa 100.000 euro, questo aspetto appare ridimensionato rispetto al fatto che con quello stesso edificio venga coinvolta un’intera economia da 10 milioni di euro¹ che è il costo dell’edificio”.

La seconda ragione è relativa al concetto di italianità a cui l’azienda è particolarmente legata: come anticipato nel primo paragrafo, l’identità italiana è il punto di partenza del lavoro di +39 Architects, che si concretizza nella realizzazione di un edificio o un’altra opera architettonica in modo tale da esprimere in ogni suo aspetto lo stile del nostro Paese. “La nostra attività, per scelta precisa, si basa sulle caratteristiche imprenditoriali italiane: noi portiamo avanti un progetto che abbia una radice culturale italiana e questa cosa viene maggiormente sostanziata se è costruito con materiali prodotti in Italia”.

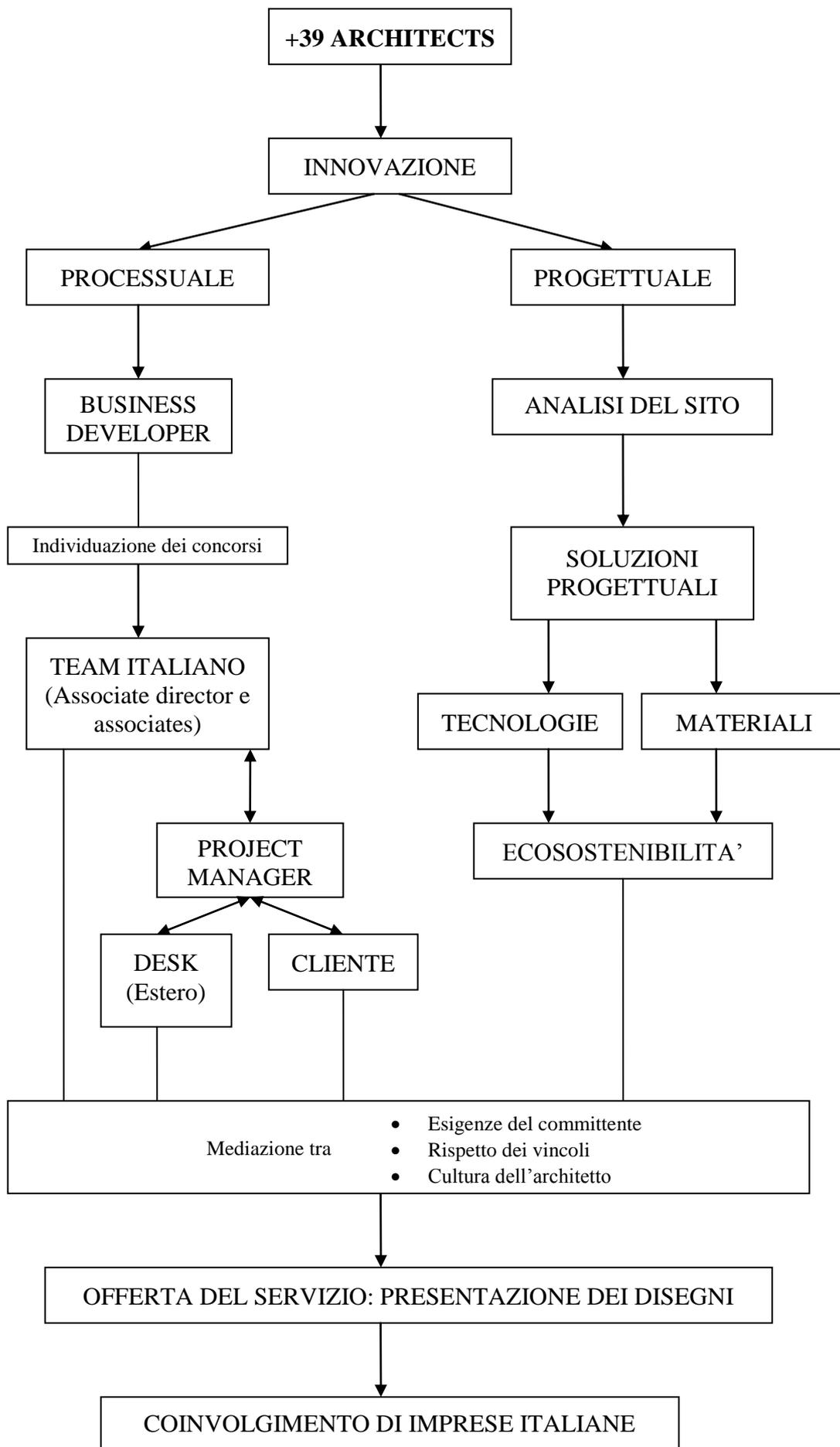
+39 Architects, nell’ottica delle collaborazioni col mondo delle imprese, ha creato quella che è stata chiamata Piattaforma +39 (*+39 Platform*). “Si tratta di un luogo, sia fisico che virtuale, di dialogo tra i professionisti che costituiscono l’anima e la struttura portante di +39 Architects e il mondo delle aziende che producono i beni di cui ci avvaliamo”. La piattaforma +39 rappresenta quindi una sorta di sottoinsieme dell’impresa +39 Architects, e da questa istituita per gestire al meglio i rapporti con le aziende.

Per dare visibilità alla piattaforma è stato creato uno speciale strumento di comunicazione: il cosiddetto *company box*. Si tratta di una raccolta di circa venti schede illustrative che descrivono alcune delle imprese che collaborano con +39 Architects. Al suo interno si trovano aziende che si producono elementi costitutivi quali pavimenti, ascensori e porte ma anche laboratori di lavorazione della pietra e produttori di pannelli fonoassorbenti. Nel momento in cui si presenta l’occasione di partecipare ad una commessa, questo fascicolo rappresenta una

¹ Le cifre riportate sono puramente di riferimento.

sorta di catalogo delle imprese che potrebbero partecipare alla creazione dell'edificio, dando così al committente la dimostrazione che il risultato sarà composto da elementi di alta qualità.

Figura 2.5: Schema di gestione dell'innovazione



CAPITOLO 3

CONCLUSIONI

Con questo lavoro si è cercato, nel primo capitolo, di delineare i principi fondamentali che caratterizzano le imprese KIBS, e attraverso il caso studio, proposto nel secondo capitolo, fornirne un esempio concreto.

C'ho che fin da subito emerge dall'analisi del settore analizzato, è il ruolo cruciale svolto dai KIBS per la moderna economia. Tali aziende rappresentano ormai un elemento vitale per la crescita delle altre imprese, che infatti sempre più spesso si rivolgono a realtà di questo tipo per riuscire ad affrontare le sfide del mercato.

La partita (se così la si vuol chiamare) si gioca sul campo dell'innovazione: un aspetto che fino a pochi anni fa non si considerava poter riguardare il settore delle imprese di servizi. Oggi, tuttavia, lo sviluppo di imprese ad alto contenuto di conoscenza è cresciuto al punto da attraversare praticamente ogni aspetto della gestione aziendale.

La ragione principale di questa evoluzione è da identificare, con tutta probabilità, nell'enorme disponibilità di risorse umane e finanziarie di cui oggi solo poche imprese dispongono. All'interno di questa situazione, e grazie alla presenza di strutture "di supporto" le imprese KIBS svolgono il ruolo di creatori/fornitori di conoscenza che viene somministrata alle aziende clienti.

Nel secondo capitolo si è analizzato il caso +39 Architects, un'azienda italiana di tipo P-KIBS che col proprio gruppo progetta nel mondo opere architettoniche e di design. Ciò che rappresenta la principale innovazione è il ricorso, contrariamente a quanto accade in uno studio "classico", a figure come il *local architect* e il *business developer*. Sul piano della progettazione, costante è il ricorso a materiali e tecnologie che consentano di ottenere i migliori risultati possibili da tutti i punti di vista. Tra questi uno dei più importanti è quello dell'eco sostenibilità.

Un aspetto molto interessante è il ruolo assunto da +39 Architects, per precisa scelta aziendale, di farsi veicolo per imprese italiane verso i mercati stranieri. Così facendo, da un lato si aiutano queste aziende e con esse la nostra intera economia; dall'altro, il risultato è un edificio che oltre ad essere progettato da un team italiano, possiede una precisa identità culturale anche negli altri aspetti. In un certo senso +39 Architects diventa la rompighiaccio per un'intera galassia di imprese italiane verso l'estero.

BIBLIOGRAFIA

- Gastaldon Massimo (2010), “Il ruolo dei Knowledge Intensive Business Services” nelle reti di imprese. Il caso dei servizi informatici in Veneto”. Università degli Studi di Padova, Padova
- Lanza Marco (2009), “KIBS, ovvero la difficoltà di esportare i servizi” *Il Sole 24 Ore*, 13 maggio 2009.
- Macciò Alessandro (2016), “Architetti senza frontiere uniti dal +39. <<Così possiamo competere all'estero>>” *Corriere imprese*, inserto de *Corriere della Sera*, 12 settembre 2016.
- Meneghetti Angela (2014), “Il rapporto tra innovazione e performance economica nelle imprese KIBS”. Università degli Studi di Venezia, Venezia.
- Pavan Marco (2008), “La struttura delle relazioni con fornitori e clienti nelle imprese del terziario avanzato: il caso Progress & Partners” Università degli Studi di Padova, Padova
- Pessato Maurizio (2014), “I KIBS e il valore Italia”, conferenza “Italia, stivale da corsa” durante l’evento Confindustria Intellect, Milano.

SITOGRAFIA

www.imlearning.it

www.pmi.it