
INTRODUZIONE

A fianco delle realtà note al grande pubblico come McKinsey, Vodafone o Publitalia esistono una miriade di piccole e medie imprese che erogano servizi business to business prevalentemente ad altre piccole e medie imprese del loro territorio. Queste società rappresentano una delle realtà più dinamiche in Italia e in molte economie avanzate.

I KIBS (*knowledge intensive business service*) erogano servizi per altre imprese. Si tratta di servizi professionali, di design, comunicazione, ricerca e sviluppo, ICT e di logistica evoluta.

Negli ultimi anni i KIBS hanno attratto l'attenzione dei ricercatori che si occupano d'innovazione poiché costituiscono uno dei settori a maggior crescita nelle economie avanzate in termini di ricchezza generata e di occupazione.

Poiché i KIBS offrono servizi ad elevato valore aggiunto ad altre imprese la crescita dei KIBS spesso è causata, e a sua volta rinforza, la crescita dell'economia in generale e del sistema manifatturiero in particolare.

I KIBS sono protagonisti di un processo di crescita a spirale che coinvolge le piccole e medie imprese manifatturiere in molte regioni del mondo.

Inoltre i dipendenti dei KIBS sono definiti *knowledge worker* o operatori della conoscenza per le competenze e l'elevata preparazione che hanno. Per questo motivo nelle regioni dove si concentrano i KIBS aumenta la presenza di capitale umano in grado di produrre nel lungo periodo un miglioramento della qualità della vita e dell'attrattività del territorio per altri individui *highly skilled*.

A dispetto della rilevanza di queste imprese di servizi, le teorie dell'innovazione sviluppate per i prodotti e servizi *business to consumer* non trovano applicazione diretta alle imprese di servizi a elevato contenuto di conoscenza di tipo business-to-business.

Queste imprese e i loro servizi hanno delle specificità che rendono il pro-

cesso, il contenuto e le implicazioni dell'innovazione (parzialmente) differenti rispetto a quanto presentato nei manuali sull'innovazione di prodotto.

I KIBS erogano servizi per altre imprese che per loro natura devono essere ogni volta adattati alle specifiche esigenze dei clienti. L'approccio all'innovazione è quindi di tipo *client-oriented* e *pull*, trainato dalle esigenze della domanda.

A differenza della letteratura sull'innovazione nei servizi, i KIBS non adottano un approccio *technology push* e l'innovazione in questi servizi non si limita ad essere trainata dalle nuove tecnologie ma è spesso di natura organizzativa, coinvolge il tipo di servizio erogato o il modo in cui esso è erogato.

Lo stretto legame con i clienti influenza anche il modo in cui sono gestite le attività innovative che spesso partono dal loro coinvolgimento.

Queste caratteristiche pongono però anche specifiche sfide. In particolare le imprese KIBS devono conciliare l'esigenza di customizzare e innovare i loro servizi con la necessità di rimanere competitive sul fronte dei prezzi e della velocità di risposta al cliente.

Inoltre il ritorno economico dell'attività di progettazione è anche legato alla produttività dei KIBS e quindi alla loro capacità di superare il trade-off tra customizzazione e replicazione su larga scala del servizio. La replicazione è infatti essenziale per aumentare la produttività, l'efficienza e quindi la convenienza ad innovare.

Per tutte queste ragioni diventa rilevante comprendere e approfondire:

- quali sono i tratti caratteristici delle imprese KIBS e dei loro servizi e dove si concentrano prevalentemente in Italia e in Europa;
- come i KIBS si relazionano con i clienti e il ruolo che essi hanno nei processi d'innovazione. In particolare è centrale nei KIBS il tema della co-produzione di conoscenza con i clienti e la distinzione tra clienti esperti e non;
- come si caratterizza l'innovazione nei KIBS, il ciclo di vita dell'innovazione per questi servizi e l'impatto che diverse tipologie d'innovazione hanno sulla performance di queste imprese, con particolare attenzione alla loro crescita e produttività;
- ed infine come i KIBS cercano di superare il trade-off tra customizzazione e replicazione e riescono ad essere efficienti nonostante la necessità di offrire servizi dedicati a specifici clienti. In particolare il tema della progettazione modulare è di attualità nei KIBS.

Questo testo fornisce una sintesi del dibattito esistente in letteratura attor-

no a questi quattro temi e propone inoltre dei casi d'impresе KIBS di successo con l'obiettivo di aiutare il lettore a meglio comprendere come definizioni, modelli e teorie presenti in questo testo trovano applicazione nei KIBS.

L'evidenza empirica contenuta in questo testo fa prevalentemente riferimento all'Europa e all'Italia in particolare. Nel nostro paese sono stati studiati prevalentemente i KIBS lombardi e veneti. I casi analizzati riguardano il nord-est d'Italia.

Alle conclusioni è affidato il compito di offrire uno sguardo d'insieme sul lavoro e di individuare ulteriori spazi si approfondimento sul tema KIBS.

In conclusione alcuni doverosi ringraziamenti. Ringrazio i miei coautori per aver condiviso con me in questi anni ricerche e riflessioni sui KIBS: Diego Campagnolo, Andrea Furlan, Giovanni Costa, Claudio Giachetti e Stefano Li Pira.

Ringrazio i colleghi del Dipartimento di Management di Ca' Foscari per i consigli e il supporto ricevuto e in particolare Francesco Zirpoli, Massimo Warglien, Anna Comacchio, Francesco Casarin, Monica Calcagno e Anna Moretti.

Ringrazio inoltre i colleghi dell'Università di Padova che hanno promosso il progetto di eccellenza finanziato dalla Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo sui KIBS da cui è nato il mio interesse per questo tema. In particolare ringrazio Roberto Grandinetti, Barbara Di Bernardo, Eleonora Di Maria, Paolo Gubitta, Martina Gianecchini, Alberto Alvisi, Valentina Demarchi, Marco Bettiol, Silvia Rita Sedita, Marco Paiola che con il loro lavoro hanno promosso le ricerche sui KIBS in Italia.

Infine ringrazio Eva Doretto, Giovanni Giccaglia, Arianna Pegoraro, Elena Turolla, Mirko Vialetto e Giacomo Valiante che con le loro interviste hanno permesso la stesura dei casi aziendali contenuti in questo volume.

CAPITOLO I

I KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICE (KIBS)

SOMMARIO

Sezione I. *La rilevanza dei KIBS.* – Sezione II. *Chi sono i KIBS.* – 1. I KIBS in letteratura. – 2. Chi sono i KIBS: il caso di una professional firm di successo. – Sezione III. *Distribuzione e caratteristiche dei KIBS in Europa.* – 1. La rilevanza del territorio per i KIBS. – 2. I KIBS in Europa. – 3. I KIBS in Italia.

SEZIONE I

LA RILEVANZA DEI KIBS

La crescita dei servizi è un fenomeno comune a tutte le economie industriali avanzate e in Europa costituisce un trend di lungo periodo. In Europa i servizi a elevato contenuto di conoscenza o knowledge intensive service (KIS) sono stati tra i più dinamici per crescita a partire dalla metà degli anni '80. L'occupazione nei servizi ad elevato contenuto di conoscenza è più che triplicata nei paesi europei negli ultimi 30 anni e oggi vi trovano impiego il 30% dei lavoratori che generano altrettanto valore aggiunto. Nel 2006 circa 70 milioni di persone nell'Europa dei 27 lavorava nei servizi knowledge intensive (Eurostat 2015).

La crescita di questi servizi, come i servizi ICT o di marketing, è in gran parte spiegata dalla loro importanza nelle dinamiche competitive delle nostre imprese manifatturiere. La competizione non si gioca più solo sulle variabili strettamente legate ai processi di produzione, come le economie di scala o i controlli di qualità, ma spesso risiede nella capacità di identificare un set complesso di attività complementari lungo la catena del valore.

Se alle imprese è richiesto di specializzarsi in quelle attività nelle quali hanno competenze distintive che possono essere fonte di vantaggio competitivo, diventa centrale la loro capacità di collaborare con fornitori esterni e di integra-

re la loro offerta con quella dell'impresa. Le imprese manifatturiere danno sempre più spesso in outsourcing non solo la produzione di componenti per le quali non hanno competenze distintive ma anche la gestione di servizi che spaziano dalla logistica all'analisi strategica. Il vantaggio competitivo è quindi strettamente legato a queste collaborazioni dalle quali dipendono gli attributi dei prodotti (servizi di consulenza, R&S e design), la loro comunicazione (servizi di marketing) e collocamento sul mercato (logistica e distribuzione). Sono le società di servizi specializzate in queste aree a fornire all'impresa manifatturiera quegli input e quel supporto spesso cruciali per il suo successo. Se l'impresa manifatturiera deve eccellere nella produzione, tutte le attività di supporto che permettono di distribuire sul mercato un prodotto di successo possono essere erogate dai KIBS.

KIBS, sigla che sta per *knowledge-intensive business service*, è l'acronimo con cui vengono indicate le imprese di servizi business to business ad elevata intensità di conoscenza. Oggi è l'incontro e commistione tra il mondo manifatturiero e quello dei KIBS a spingere la crescita economica di molte aree in Europa e nel mondo.

Le imprese KIBS possono crescere se hanno un bacino di clienti nella manifattura con i quali collaborare ed innovare. A loro volta le imprese manifatturiere trovano nei KIBS quelle conoscenze complementari in grado di aumentare il valore della loro offerta. Queste sinergie hanno fatto in modo che si sviluppasse nelle aree geografiche ad alta concentrazione di imprese KIBS la cui presenza è positivamente correlata alla performance economica di tutta la regione.

Le regioni con una presenza importante di imprese KIBS sono anche quelle più ricche poiché questi servizi sono in crescita ed hanno un'influenza positiva sulla performance del settore industriale. I KIBS trainano l'innovazione nei servizi e nella manifattura.

La concentrazione di imprese KIBS in un territorio, da sola, è in grado di spiegare il 59% delle differenze nel prodotto interno lordo pro-capite fra regioni. Inoltre, le regioni con una maggiore concentrazione di KIBS sono più dinamiche dal lato dell'innovazione e presentano un numero maggiore di brevetti.

Oggi, pur essendo globale la competizione in molti settori, il vantaggio competitivo delle imprese si origina a livello locale dal network d'impresе che sostengono la crescita e la competitività di un territorio. I KIBS sono "agenti della conoscenza" che generano e diffondono la conoscenza contribuendo allo sviluppo della regione cui appartengono. Il ruolo dei KIBS è particolarmente rilevante nelle regioni avanzate, dove la competitività della manifattura è ancorata alla presenza di una serie di servizi complementari evoluti, come gli studi di design o di marketing.

In Europa, tra le aree che si distinguono per la presenza di imprese KIBS troviamo Zurigo, Stoccolma, Londra e Berlino. A Londra e Zurigo circa il 15% della popolazione lavora nei KIBS. In Italia, Milano e Roma sono le città a maggior intensità di KIBS.

Nell'ultimo ventennio il settore dei KIBS ha conosciuto una crescita importante come numero di imprese, tasso di occupazione e valore aggiunto generato. La rilevanza del settore va però ben oltre questi dati: i KIBS sono in grado di generare una spirale di crescita nel terziario e nella manifattura grazie ai processi innovativi che favoriscono (Miles, 2005; Muller e Doloreux, 2009; Muller e Zenker, 2001). Sono i KIBS che, in virtù delle conoscenze che posseggono e della continua interazione con i clienti, sono in grado di identificare ed erogare nuovi servizi che sempre meglio rispondono alle esigenze delle nostre imprese. L'innovazione non risiede più solo nei prodotti delle imprese ma anche nei processi sottostanti la loro gestione e la produzione, come testimonia il recente dibattito sull'industria 4.0. Infatti, sono spesso le imprese KIBS a supportare l'introduzione e l'utilizzo in impresa delle nuove tecnologie, come internet, e a favorire la capacità di utilizzo dei dati oggi a disposizione su clienti e processi produttivi al fine di meglio focalizzare l'offerta delle imprese manifatturiere e facilitarne il controllo sulla catena del valore.

SEZIONE II

CHI SONO I KIBS

1. *I KIBS in letteratura*

I KIBS forniscono i propri servizi ad altre imprese (pubbliche o private) e non direttamente ai consumatori finali o al grande pubblico. Sono quindi servizi che non hanno come interlocutore diretto il consumatore finale ma contribuiscono, insieme ad altri attori, alla realizzazione dei processi produttivi necessari ad ottenere il prodotto o servizio finito.

In passato si parlava di terziario avanzato, oggi l'acronimo KIBS viene utilizzato per indicare sia i servizi ad alto contenuto di conoscenza sia le organizzazioni che li forniscono. Muller e Zenker (2001) definiscono le imprese KIBS come imprese di consulenza che offrono servizi ad alto valore intellettuale aggiunto. Bettencourt e al. (2001) e Miles e al. (1995) definiscono i KIBS come imprese il cui valore aggiunto consiste nell'accumulazione, creazione o disseminazione di conoscenza allo scopo di sviluppare un servizio customizzato.

Miles (2005) identifica due principali categorie di imprese KIBS: le imprese KIBS di tipo technology-based (t-KIBS) e i servizi professionali tradizionali (p – KIBS), destinati ad essere utilizzatori intensivi di nuove tecnologie. Questa fondamentale distinzione segna la separazione fra le imprese technology-based, come quelle di servizi legati all'information technology, di ingegneria e ricerca e sviluppo (R&S), e le imprese di servizi professionali come quelle di consulenza, gli studi legali, contabili, di marketing e design. I t-KIBS sono imprese di servizi il cui contenuto o modalità di fornitura sono essenzialmente legati all'impiego di ICT o new-technology. La conoscenza è considerata come un bene intermedio. I p-KIBS sono imprese di servizi di tipo tradizionale, la cui attività principale non è basata sull'utilizzo della tecnologia, ma sull'alta professionalità del personale. La conoscenza è considerata come un prodotto finale.

Un'altra distinzione molto diffusa vede le imprese KIBS tripartite in servizi ICT (studi di ricerca e sviluppo, progettazione, sviluppo software), di design e comunicazione (studi di design, marketing, e ricerche di mercato), e servizi professionali (studi di contabilità, consulenza, studi legali). A questi si possono aggiungere i servizi di logistica evoluti erogati dai third-party e fourth-

party logistics service providers¹ (Di Maria, Grandinetti, Di Bernardo, 2012; Cabigiosu e al., 2015a, 2015b).

L'affermarsi di tecnologie sempre più sofisticate e di servizi altamente specializzati, uniti all'incremento su scala globale della competizione, ha spinto le imprese manifatturiere a dare in outsourcing servizi knowledge intensive che spesso risultano determinanti nella creazione del valore. Le imprese KIBS hanno assunto un ruolo sempre più importante in termini di creazione e trasferimento di conoscenze, innovazioni e tecnologie, in risposta alla tendenza generale alla specializzazione delle attività e alla richiesta di conoscenze altamente qualificate.

I KIBS generano informazioni o servizi che producono conoscenza per le imprese clienti. Una funzione tipica dei KIBS è quella di favorire ed accelerare la produzione, lo sviluppo e la gestione di conoscenza destinata ai loro clienti. Per questo motivo le risorse umane che operano nei KIBS hanno un elevato livello d'istruzione e/o una significativa esperienza nel settore in cui operano, sono orientati al problem-solving, al lavoro in team inter-funzionali ed in grado di adattare i servizi offerti alle specifiche esigenze dei clienti.

I servizi forniti dai KIBS risultano spesso basati sulle tecnologie dell'ICT. Lo sviluppo tecnologico appare sia come concausa dello sviluppo dei KIBS, poiché i KIBS non solo sviluppano nuove tecnologie ma sono anche imprese che le adottano, al fine di migliorare ed innovare continuamente la loro offerta ed espandere le loro quote di mercato e come strumento potente per reperire, generare e trasferire conoscenza e innovazioni all'interno dei network cui partecipano e in cui interagiscono KIBS, clienti, fornitori, centri di ricerca, Università e altri attori.

I servizi erogati dai KIBS devono soddisfare le esigenze specifiche dei clienti ed inserirsi nei loro processi operativi. Per questo motivo i servizi erogati dai KIBS vengono frequentemente progettati e implementati in stretta collaborazione e sinergia con i clienti/utenti, che assumono sempre maggiore importanza nello sviluppo, sempre più personalizzato, degli stessi servizi. Inoltre la costante interazione con le imprese clienti è sia una necessità operativa irrinunciabile, sia una opportunità di fidelizzazione del cliente.

Sono dunque tre le principali caratteristiche delle imprese KIBS (Muller e Zenker, 2001):

¹I third-party logistic (TPL) gestiscono, controllano e forniscono servizi logistici esternalizzati dalle imprese clienti. I TPL sono generalmente imprese che offrono soluzioni logistiche sofisticate tra cui il trasporto, magazzino, distribuzione, track and trace, quality control, packaging dei prodotti. I fourth-party logistic (4PL) coordinano altre imprese che offrono servizi logistici, tra cui i TPL, spesso su scala internazionale.

- erogano servizi caratterizzati da un'elevata *knowledge-intensity*;
- svolgono attività di consulenza, che può anche essere identificata come attività di *problem-solving*;
- presentano un elevato livello d'interazione con i clienti per cui si parla di servizi *client-related* per i quali può esistere una vera e propria co-produzione del servizio tra cliente e fornitore.

Nelle imprese KIBS la progettazione ed erogazione del servizio genera nuova conoscenza. I servizi forniti richiedono un personale altamente qualificato (*knowledge-intensive*), con lo scopo di aumentare il livello di competitività dei clienti (*business-to-business*) tramite la fornitura di servizi altamente personalizzati (*client-oriented*) e volti a risolvere i problemi specifici dei clienti (*problem solving*). L'intero processo permette di generare nuove conoscenze che sono condivise tra cliente e fornitore (*natura knowledge-intensive* del servizio).

Dall'analisi della letteratura emerge un ulteriore tema importante nello studio dei KIBS e del modo in cui essi operano: il tema della prossimità tra i KIBS e i loro clienti. I progressi della comunicazione digitale, la crescente spinta alla standardizzazione (codici, linguaggi ed approcci), e la ricchezza dei mezzi di comunicazione disponibili potrebbero far credere che sia oggi semplice comunicare (e fornire assistenza) a distanza. I KIBS e le imprese clienti potrebbero essere separati da grandi distanze e non avere frequenti contatti personali e potrebbe non essere necessaria la prossimità fisica per comunicare e scambiare documenti, dati, informazioni e conoscenza. Invece l'analisi empirica dimostra come ancora oggi la prossimità sia fondamentale e irrinunciabile per il vantaggio competitivo dei KIBS. Infatti i KIBS europei sono generalmente micro imprese che basano il loro vantaggio competitivo (anche) sulla vicinanza al cliente e sulla disponibilità ad un'interazione stretta e frequente.

La prossimità non è però significativa solo nella sua accezione spaziale. Le imprese clienti tendono a rivolgersi maggiormente a KIBS locali, in quanto valutano positivamente la vicinanza geografica, culturale, economica od industriale, cognitiva ed istituzionale. La prossimità territoriale o geografica consente di avvalersi della reciproca conoscenza e di una migliore gestione delle transazioni anche complesse. La prossimità territoriale facilita inoltre lo scambio di risorse umane e di conoscenza tacita ed esplicita. La condivisione della stessa lingua, cultura e norme sociali facilitano e spesso sono imprescindibili nei complessi processi di produzione e trasferimento di conoscenza che intervengono tra i KIBS e i loro clienti.

Inoltre la condivisione di norme sociali e convenzioni riduce comportamenti opportunistici e l'insorgere di costi di transazione. Per i KIBS prossimità sociale 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 (Cooke, Uranga e Etxebarria, 1997; Corrocher e Cusumano, 2014; Johansson, 1998).

Da questo punto di vista la percezione dei KIBS è mutata. I KIBS non sono più visti semplicemente come agenti della conoscenza attivi nella creazione e trasferimento della conoscenza: i KIBS sono i nodi di un network più complesso cui partecipano clienti, università, enti pubblici, centri di ricerca, competitors e altri fornitori. Questi network sono in grado di generare processi interattivi che favoriscono lo sviluppo d'innovazioni e delle competenze necessarie per innovare (Muller e Doloreux, 2009; Den Hertog, 2000). Questi network insistono su territori specifici per cui la loro dimensione locale ne influenza la performance: nonostante la competizione sia globale le risorse locali (umane, culturali, infrastrutturali, legislative, ecc.) cui possono attingere questi network ne determinano lo sviluppo e le capacità innovative. Inoltre lo scambio di conoscenza, soprattutto in forma tacita, è favorito dalla condivisione di un territorio inteso come set di norme, linguaggi, cultura condivisi.

La seguente sezione presenta il caso di un KIBS italiano di successo appartenente alla categoria delle *professional firm*.

2. Chi sono i KIBS: il caso di una *professional firm* di successo

Un esempio di KIBS appartenente alla categoria delle *professional firm* è Avvecomm. Questa società nasce nel 2006 a Padova dall'aggregazione di differenti realtà professionali. Ad oggi, l'intero team di professionisti è composto da una settantina di soggetti che spesso lavorano in team interfunzionali. Lo studio si configura infatti come un'organizzazione multidisciplinare con l'obiettivo di fornire alle imprese un'assistenza che copre quattro aree differenti e complementari.

La prima è l'area legale a sua volta suddivisa in quattro divisioni interne con singole figure professionali dedicate alle materie di competenza attinenti ai settori del diritto commerciale e societario, del diritto concorsuale, del diritto della proprietà intellettuale ed industriale, del diritto internazionale, del lavoro, del diritto bancario e finanziario, del diritto penale e d'impresa.

La seconda area è quella commercialistica. In questo caso l'offerta comprende servizi di assistenza e consulenza societaria, tributaria ed aziendale, con un'attenzione particolare per operazioni societarie di natura straordinaria, valutazioni aziendali, due diligence, operazioni sul capitale sociale e di

merger and acquisition, procedure concorsuali e revisioni contabili. Vi è inoltre un'ampia disponibilità di personale per la gestione della contabilità d'azienda e per la risoluzione di ogni tipo di problematica legata ad imposte e tributi.

La terza area si occupa di consulenza direzionale, finanza e controllo di gestione con un'assistenza mirata alle imprese nella conduzione dell'azienda, nella direzione organizzativa ed amministrativa e nel miglioramento dei processi. Inoltre, essa è specializzata nel prestare attività di management consulting, di supporto diretto al vertice, nella pianificazione del sistema organizzativo in genere e nel suo miglioramento.

Infine, l'area di consulenza del lavoro svolge attività di gestione dei rapporti aziendali col personale dipendente, parasubordinato e d'agenzia, nonché di risoluzione, in collaborazione con i giuslavoristi dell'area legale, delle problematiche legate al rapporto di lavoro, sia per il prestatore d'opera che per il datore di lavoro.

Avvecomm è nata con lo scopo di rispondere alle esigenze degli imprenditori nel contesto territoriale veneto dei primi anni del 2000. Il punto di partenza è stato proprio lo studio degli scenari di mercato globali, contestualizzandoli al territorio e al mercato regionale. Più precisamente, mettendo in relazione i fattori esogeni legati al mercato, agli scenari globali che possono essere causa di opportunità ma anche di minacce per le aziende, e la dimensione media delle imprese venete ed il loro grado di autonomia (ovvero la loro capacità di sviluppare internamente i servizi tipicamente offerti dai professionisti), Avvecomm ha cercato di capire come rispondere alle esigenze imprenditoriali del suo territorio analizzando i fattori che spingono le imprese ad attuare o meno una strategia di outsourcing. Da una parte vi sono i benefici, quali una maggiore focalizzazione sul core business, un minor rischio, una minore complessità a livello organizzativo. Spesso, accade che i costi relativi all'investimento per l'inserimento di una risorsa competente o la formazione di un soggetto interno che possa svolgere i servizi richiesti, siano ritenuti troppo elevati dalle aziende e quindi queste ultime scelgano di rivolgersi all'esterno. Dall'altra vi sono i costi relativi alla scelta di esternalizzazione e di ricorso al mercato (costi di acquisto del servizio e di transazione).

In questo scenario Avvecomm si propone come interlocutore unico per una vasta gamma di servizi permettendo quindi ai clienti di ridurre il numero di fornitori con cui interfacciarsi ed aumentando la conoscenza dei clienti, la propensione a collaborare e la durata della relazione. Proporre un'offerta completa nell'ambito dei servizi significa dare valore aggiunto rispetto ai concorrenti specializzati in singole aree, aumentando l'intensità della relazione e la collaborazione tra professionista e azienda cliente con l'obiettivo di aumentare il business e la remunerazione di entrambi, consulente e cliente. Il rapporto

continuo funge da stimolo per la stessa impresa di servizi, che riesce in questo modo ad aumentare la comprensione delle esigenze del cliente e può progettare un'offerta integrata di servizi tra loro complementari.

Una delle tematiche molto sentite dalle imprese del territorio, principalmente di piccole dimensioni, era legata alla riduzione dei costi e alla necessità di implementare processi di business con una logica e con un metodo di valutazione puntuali. Le imprese avevano bisogno di un supporto diretto e mirato, interno alla loro attività e non di un servizio "distante" legato agli aspetti fiscali, considerati dagli stessi imprenditori, "esterni alle dinamiche aziendali". Per questo motivo, la scelta è stata di approcciarsi ad una clientela di più piccole dimensioni, non in grado di formare autonomamente persone con le competenze adeguate per svolgere determinati servizi, e di offrire loro la presenza e il supporto direttamente in azienda. Avvecomm afferma che "È necessario presidiare il cliente", entrare in connessione con la sua impresa, con i suoi processi al fine di comprenderne le problematiche ma anche gli obiettivi ed in questo modo lavorare insieme. Per la maggior parte dei clienti, il rapporto è pensato in modo da garantire loro una presenza costante. Una telefonata periodica, per qualcuno anche quotidiana, fa sì che da un lato, il cliente si senta seguito in ogni momento e si senta al centro dell'attenzione del professionista, dall'altro permette a quest'ultimo di essere aggiornato sulle esigenze della clientela. Quindi, molto semplicemente, "presidiare il cliente significa pensare anche alle sue potenziali esigenze, contattarlo frequentemente e, in questo modo, dimostrargli quanto è importante" (Pegoraro, 2016).

Sono i professionisti ad andare a far visita periodicamente al cliente. Questo approccio permette loro di entrare in contatto diretto con il cliente e la sua impresa, di vedere come il cliente lavora, le risorse tangibili e intangibili di cui dispone, di comprendere in quale contesto dovranno integrarsi i servizi erogati e cogliere ulteriori opportunità di miglioramento. Un'ulteriore conseguenza positiva è riscontrabile nella reazione che spesso i clienti hanno: le visite periodiche e l'attenzione verso il cliente aumentano la sua disponibilità a collaborare, condividere dati, informazioni e conoscenza aiutando quindi il KIBS a meglio progettare il suo servizio prima e a testarlo e migliorarlo nelle fasi successive poi.

Relativamente alla tipologia delle relazioni instaurate con i clienti viene sottolineato che nell'85% dei casi esse sono di lunga durata. La conoscenza reciproca e la capacità di Avvecomm di offrire più servizi integrati tra loro aumentano i costi di cambiamento da parte del cliente. Inoltre il rapporto di fiducia reciproca che si instaura fa sì che spesso, quando l'imprenditore avvia nuovi business, continui anche per questi ad appoggiarsi ad Avvecomm. La relazione è invece di breve durata nei casi in cui il cliente contatta Avvecomm

per ricevere supporto relativamente ad operazioni straordinarie, come fusioni o acquisizioni. In questo caso Avvecomm è contattata anche da grandi imprese che pur avendo maggiori risorse e competenze cercano un supporto specializzato per meglio gestire queste operazioni.

Data la frequenza elevata delle interazioni con i clienti e lo scambio di dati ed informazioni sensibili, è fondamentale instaurare una relazione di fiducia reciproca, dove il cliente sia disposto a fornire il maggior numero di informazioni possibili relative alla sua azienda per permettere ad Avvecomm di progettare al meglio la sua offerta sulle esigenze del cliente. Grazie ad un clima di fiducia e sicurezza tra cliente e KIBS si crea un vero e proprio interscambio di conoscenza, che nutre la capacità progettuale ed innovativa del KIBS che impara lavorando a stretto contatto con i clienti. Questo permette il miglioramento continuo, ovvero il costante sviluppo di nuove e specifiche competenze e l'offerta di servizi innovativi.

La varietà dei clienti di Avvecomm per dimensioni, esigenze e settori di appartenenza è un vantaggio poiché permette al KIBS di osservare molteplici situazioni, in molteplici aziende e poter quindi vedere quali sono le best practice implementate in ognuna di esse. Avvecomm ha poi la consapevolezza di quanto sia importante valorizzare queste esperienze codificando la conoscenza generata interagendo con i clienti per potervi attingere in altre relazioni di fornitura, favorendo quindi il diffondersi di best practice.

Di conseguenza, alcuni clienti hanno un vero e proprio ruolo all'interno dello studio: possono apportare nuove conoscenze che vengono internalizzate dall'impresa di servizi e poi utilizzate come fonte di innovazione.

Un esempio di interazione virtuosa con i clienti è il caso di un cliente di grandi dimensioni, un'impresa industriale che applica ormai da anni la filosofia lean in cui ha investito molto e cerca di diffonderne i principi. All'inizio i professionisti erano particolarmente dubbiosi ma, seguendo l'azienda, si sono resi conto dei risultati che il cliente era riuscito ad ottenere con molto impegno e dedizione nello studio e nell'applicazione delle metodologie lean. I professionisti di Avvecomm hanno appreso pian piano i valori basilari della filosofia Lean, hanno potuto testarne il potenziale e oggi stanno cercando di farli propri per vederli applicati anche nell'ambito dei servizi.

In linea con la filosofia lean, la logica alla base delle principali innovazioni introdotte da Avvecomm è così sintetizzabile: "Innovare per noi significa rendere le cose più semplici". L'approccio all'innovazione è quindi un elemento distintivo dell'impresa che guarda non solo all'innovazione di prodotto ma anche ai processi. Ad esempio Avvecomm ha un'elevata attenzione per le nuove tecnologie e per il mondo del web poiché permettono di migliorare i processi interni e di fornire i propri servizi in modo innovativo. Avvecomm sotto-