

STUDI E SAGGI

- 183 -

FRANCESCO CIAMPI

Come la consulenza direzionale crea conoscenza

Prospettive di convergenza
tra scienza e consulenza

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

2017

Come la consulenza direzionale crea conoscenza : prospettive di convergenza tra scienza e consulenza / Francesco Ciampi. – Firenze : Firenze University Press, 2017. (Studi e saggi ; 183)

<http://digital.casalini.it/9788864536415>

ISBN 978-88-6453-640-8 (print)

ISBN 978-88-6453-641-5 (online PDF)

ISBN 978-88-6453-661-3 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra snc
Immagine di copertina: © Dr911 | Dreamstime.com

Certificazione scientifica delle Opere

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line della casa editrice (www.fupress.com).

Consiglio editoriale Firenze University Press

A. Dolfi (Presidente), M. Boddi, A. Bucelli, R. Casalbuoni, M. Garzaniti, M.C. Grisolia, P. Guarnieri, R. Lanfredini, A. Lenzi, P. Lo Nostro, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, G. Nigro, A. Perulli, M.C. Torricelli.

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

This book is printed on acid-free paper

CC 2017 Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy
www.fupress.com
Printed in Italy

SOMMARIO

INTRODUZIONE	VII
CAPITOLO I IL MANAGEMENT DELLA CONOSCENZA AZIENDALE: PROSPETTIVE TEORICHE E CONCETTUALIZZAZIONE	1
CAPITOLO II KNOWLEDGE MANAGEMENT E CONSULENZA DIREZIONALE: STATO DELL'ARTE	15
CAPITOLO III CONSULENZA DIREZIONALE: DELIMITAZIONE CONCETTUALE	21
CAPITOLO IV INTERPRETAZIONE SCIENTIFICA DELLA CONSULENZA DIREZIONALE	35
CAPITOLO V PROSPETTIVE EVOLUTIVE DELLA CONSULENZA DIREZIONALE	83
CAPITOLO VI RICERCA SCIENTIFICA E CONSULENZA DIREZIONALE: ESIGENZE DI CONVERGENZA PER LA CREAZIONE DI VALORE COGNITIVO	89
BIBLIOGRAFIA	93

INTRODUZIONE

A fronte di una abbondante letteratura sul tema del *knowledge management* d'impresa, del fatto che la società di consulenza direzionale è comunemente studiata come l'archetipo di impresa *knowledge-intensive* (e.g. Alvesson, 1995; Crucini, 2002; Heller, 2002; Werr, 2002) e di una ormai diffusa consapevolezza presso le stesse società di consulenza che il loro *core product* «is knowledge itself» (Sarvary, 1999), il tema della creazione della conoscenza attraverso l'attuazione dell'intervento consulenziale, e, più in particolare, attraverso le dinamiche relazionali consulente-cliente che tale intervento fa scaturire, risulta un campo di ricerca in larga parte ancora inesplorato. Il presente lavoro si pone l'obiettivo di colmare questo gap¹.

Il primo capitolo fornisce un inquadramento dei concetti base relativi *knowledge management* d'impresa, con particolare riferimento al tema dell'apprendimento organizzativo ed ai modelli di governo della conoscenza adottati dalle imprese di consulenza direzionale. Il capitolo successivo analizza lo stato dell'arte della letteratura avente ad oggetto il tema del *knowledge management* nelle imprese di consulenza direzionale.

Successivamente, dopo un inquadramento concettuale dei caratteri distintivi che idealmente qualificano l'attività di *management consulting* (capitolo III), nel quarto capitolo l'analisi delle dinamiche relazionali impresa cliente↔consulente di direzione si sviluppa lungo tre percorsi interpretativi: quello diacronico (dinamica del processo consulenziale), quello sincronico (modelli di *consulting relationship*) e quello, innovativo, di tipo cognitivo (mappatura dei percorsi cognitivi meta-consulenziali di induzione di nuova conoscenza imprenditoriale). I primi due percorsi sono finalizzati a fornire un quadro delle variabili esplicative essenziali delle dinamiche cognitive che caratterizzano la relazione consulenziale. Attraverso l'ultimo percorso, quello specificamente cognitivo, si propone

¹ Quello della consulenza direzionale (*Management Consulting*) rappresenta uno dei settori del terziario avanzato che, negli ultimi venti anni, ha evidenziato maggior dinamismo (in termini di fatturato, tasso di natalità delle imprese, numero di occupati, gamma dei servizi offerti ecc.). Il volume d'affari del settore a livello globale ha raggiunto 229 miliardi di dollari nel 2017 (con un incremento medio annuo del 3,6% nel quinquennio 2012-2016) e crescerà nei prossimi quattro anni ad un tasso medio annuo superiore al 4% (IBIS World, 2016; Kennedy Information, 2017).

un modello concettuale finalizzato ad esplicitare e mappare i sentieri cognitivi attraverso i quali può esprimersi il potenziale di *entrepreneurial knowledge creation* dell'intervento di consulenza direzionale. Il modello sviluppato rappresenta una originale applicazione allo specifico contesto della relazione consulenziale delle teorie che interpretano le dinamiche di creazione di conoscenza come processi di *knowledge conversion* (Nonaka, Takeuchi, 1995). Il *framework* sviluppato è il risultato di elaborazioni concettuali ispirate, oltre che da approfondimenti teorici, da esperienze consulenziali personali dell'autore ed è altresì supportato da alcune sintetiche ma significative evidenze empiriche². Il modello aiuta a comprendere che, nei contesti consulenziali evoluti, tale potenziale consiste nella possibilità di generare nuove conoscenze imprenditoriali non solo esplicite ma anche, e soprattutto, tacite (come ad esempio nuove competenze esperienziali diagnostiche e nuove capacità di intuire la soluzione dei problemi imprenditoriali).

Il lavoro si conclude con alcune riflessioni sulle prospettive evolutive dell'attività di consulenza direzionale (capitolo V), con particolare riferimento alle esigenze di convergenza tra mondo della ricerca accademica e mondo della consulenza (capitolo VI).

Le implicazioni del presente lavoro sul governo delle relazioni consulenziali potrebbero essere significative sia per le imprese destinatarie del servizio consulenziale che per le società di consulenza. Il nostro auspicio è che l'esplicitazione dell'architettura del sistema di percorsi e di passaggi critici attraverso i quali trovano attuazione i fenomeni di *knowledge creation* meta-consulenziale possa permettere sia ai consulenti che alle imprese clienti di acquisire maggior consapevolezza del potenziale di generazione di nuova conoscenza imprenditoriale che caratterizza il progetto consulenziale e, conseguentemente, di programmare (e governare) in modo più efficace le relative dinamiche di apprendimento cooperativo, di valutare i risultati dell'intervento sulla base del valore cognitivo (creazione di nuove competenze e capacità diagnostiche, terapeutiche e di implementazione del cambiamento), oltre che sulla base del valore economico (riduzioni

² Tali evidenze sono emerse nel corso di alcune delle interviste che un gruppo di ricercatori coordinato dall'autore ha condotto nell'ambito di un progetto di ricerca finalizzato ad individuare le tendenze emergenti al livello europeo nel settore della consulenza direzionale (*Emerging Issues in European Management Consulting Industry*). La ricerca ha avuto ad oggetto due campioni di imprese, uno formato da 50 società europee di *management consulting* di varie dimensioni e l'altro formato da oltre 100 imprese industriali europee di medie e grandi dimensioni. L'obiettivo del presente lavoro non è quello di dimostrare la validità assoluta del modello proposto, ma, più semplicemente, di evidenziare la sua consistenza teorica e la sua coerenza con alcune osservazioni empiriche. Queste ultime, prevalentemente rappresentate da semplici e sintetiche evidenze empiriche, sono state utilizzate per illustrare e chiarire meglio il *framework* concettuale proposto, più che come dimostrazioni empiriche della sua validità assoluta. È questo un approccio tipicamente adottato nella letteratura manageriale. Si veda, per esempio, Normann (2001).

dei costi e/o incrementi dei ricavi conseguiti dal cliente, compensi monetari percepiti dal consulente) da esso generato. Il soggetto imprenditoriale dell'impresa cliente imparerà sempre più ad interpretare ed apprezzare l'attività del consulente direzionale non come semplice 'ricerca della soluzione del problema' ma come 'facilitazione di sviluppo endogeno delle sue capacità cognitive' (e, quindi delle sue competenze distintive) e su tali basi selezionerà il consulente a cui rivolgersi e, soprattutto, programmerà le sue aspettative e la sua partecipazione attiva al processo consulenziale. Dall'altra parte il consulente sarà incentivato ad interpretare la relazione meta-consulenziale come apprendimento cooperativo che, oltre a far crescere il patrimonio cognitivo del cliente, gli consente di sviluppare conoscenze nuove ed 'uniche' (che solo lo specifico contesto consulenziale è in grado di indurre) e, quindi, nuove competenze consulenziali distintive, indispensabili per il successo competitivo della sua attività.

Un ulteriore auspicio è che l'intuizione dei sentieri meta-consulenziali di generazione di nuova conoscenza imprenditoriale stimoli l'approfondimento teorico e la validazione empirica del modello e, quindi, ulteriori avanzamenti delle conoscenze inerenti le dinamiche cognitive imprenditorial-consulenziali.

Tra i limiti che caratterizzano il modello interpretativo proposto, tre assumono un peso particolarmente rilevante. Prima di tutto i singoli percorsi di creazione di conoscenza e l'intero *framework* concettuale dal quale essi scaturiscono necessitano di essere sottoposti ad una accurata validazione empirica, che consenta di verificarne il potenziale interpretativo nei diversi contesti consulenziali (in funzione delle dimensioni, della struttura e dell'ambito operativo della società di consulenza; delle dimensioni, della struttura e del settore di attività dell'impresa cliente, ecc.). In secondo luogo il lavoro rappresenta in larga parte il risultato di un tentativo di esteriorizzazione delle conoscenze tacite acquisite dall'autore attraverso personali esperienze consulenziali e risente quindi delle fisiologiche difficoltà che si incontrano quando ci si pone l'obiettivo di esplicitare tali conoscenze 'nero su bianco'. In terzo luogo il modello risente dei limiti attribuiti da alcuni Autori (e.g. Gourlay, Nurse, 2005) alla teoria di Nonaka sulla creazione della conoscenza organizzativa³.

³ Testare la validità del modello attraverso una sistematica analisi quantitativa rappresenta la prossima sfida che ci aspetta. La seconda sfida è quella di sviluppare strumenti imprenditoriali che consentano di 'mettere in pratica' il modello concettuale sviluppato, supportando così sia le imprese di consulenza che i loro clienti ai fini del concreto *knowledge management* della relazione consulenziale.

CAPITOLO I

IL MANAGEMENT DELLA CONOSCENZA AZIENDALE: PROSPETTIVE TEORICHE E CONCETTUALIZZAZIONE

1. Delimitazioni concettuali

Il concetto di ‘conoscenza’ è caratterizzato da un elevato grado di complessità ed è ancora oggi oggetto di ampia discussione nel campo della epistemologia¹. Ai fini del presente lavoro definiamo conoscenza «l’insieme di informazioni elaborate dalle persone, quali idee, fatti, esperienze e giudizi, rilevanti per le performance individuali, di gruppo ed organizzative» (Wang e Noe, 2010), bene intangibile, la cui creazione coinvolge complessi processi cognitivi di percezione, apprendimento, comunicazione, associazione e ragionamento (Epetimehin e Ekundayo, 2011) e richiede abilità, esperienze e visione idonee a consentire la creazione, la valutazione e l’uso delle informazioni (Soltani e Navimipour, 2016).

Sono state formulate in letteratura numerose proposte di definizioni del concetto di *knowledge management*², da parte di autori che hanno adottato prospettive disciplinari anche molto diverse tra di loro (Tab. 1). Analizzando gli aspetti comuni alle diverse proposte definitorie è possibile concettualizzare, ai nostri fini, il *knowledge management* come l’insieme dei sistemi, metodi e processi idonei a supportare le persone e le organizzazioni aziendali nella gestione dei processi di apprendimento, con particolare riferimento alle conoscenze aziendali ‘critiche’ per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese e nella gestione ed integrazione delle differenti e sempre più ampie risorse informative e di conoscenza che sono rilevanti per il conseguimento ed il rafforzamento del vantaggio competitivo aziendale.

¹ Come indica l’etimologia del termine, derivante dall’unione delle parole greche *episteme* (conoscenza certa, ossia scienza) e *logos* (discorso), l’epistemologia è quella branca della filosofia che si occupa delle condizioni e dei metodi tramite i quali è possibile generare conoscenza scientifica.

² Sugli standard internazionali di *knowledge management* in corso di pubblicazione da parte della *International Standards Organization* (ISO), si veda l’interessante contributo di Loon (2017).

Tabella 1 – Alcune delle principali definizioni di knowledge management proposte in letteratura. [Gao *et al.*, 2017]

Autore	Anno	Definizione
O'Dell & Grayson	1998	A conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time and helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance.
Davenport & Prusak	1998	<i>Knowledge management</i> draws from existing resources that your organization may already have in place—good information systems management, organizational change management, and human resources management practices.
Macintosh, Filby & Kingston	1999	The identification and analysis of available and required knowledge assets and knowledge asset related processes, and the subsequent planning and control of actions to develop both the assets and the processes so as to fulfil organizational objectives.
Dorsey	2000	A set of skills and methods that can both be practiced at the sound conceptual and operational level to solve problems.
Gold, Malhotra & Segars	2001	The capability to manage knowledge such as gathering internal or external knowledge of organizations, converting them to new idea or strategy and applying them and protecting them.
Lytras, Pouloudi, & Poulymenakou	2002	A systematic, explicit and application of knowledge that will help the organizations to maximize the organizations' knowledge-related effectiveness and returns from the knowledge assets.
Horwitch & Armacost	2002	The creation, extraction, transformation and storage of the correct knowledge and information in order to design better policy, modify action and deliver results.
Skyrme	2003	The explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusion, use and exploitation.
Christensen	2003	A process that must take account of the mechanisms and structures needed to handle knowledge while, at the same time, paying regard to the processes and players influencing the knowledge one is seeking to manage.
April & Izadi	2004	The philosophy of <i>knowledge management</i> is made up of both the collect function (data and information dimensions) and the connect function (knowledge and wisdom function).
Pearce-Moses	2005	The administration and oversight of an organization's intellectual capital by managing information and its use in order to maximize its value.

Autore	Anno	Definizione
Chong & Choi	2005	The systematic management of organizational knowledge for creating business value and gathering competitive advantage.
Wang	2007	Knowledge transfers, between explicit and tacit, between individual and collective.
Paisittanand, Digman & Lee	2007	The capability of a process to transform the knowledge that is stored in the form of standard operating procedures and routines throughout the firm into valuable organizational knowledge, experience and expertise.
Levinson	2007	The process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets.
Serrat	2009	Explicit and systematic management of processes enabling vital individual and collective knowledge resources to be identified, created, stored, shared, and used for benefit. Its practical expression is the fusion of information management and organizational learning.
Jing et al	2009	Systematic activity related to support and enhancement of the creation of scientific knowledge and achievement of research goals.
Ramsin & Paige	2010	A framework for applying KM development practices and, like all methodologies, consists of two parts: process and modeling language.
Siegel & Shim	2010	Process of connecting people to people and people to information to create a competitive advantage.
Little	2010	The identification and classification of the types of the knowledge which currently exist in the organization followed by the understanding of where and how the knowledge exists.
Prior	2010	An integrated, systematic process for identifying, collecting, storing, retrieving, and transforming Information and Knowledge assets into Knowledge that is readily accessible in order to improve the performance of the organization.
Becerra-Fernandez & Sabherwal	2010	Performing the activities involved in discovering, capturing, sharing, and applying knowledge so as to enhance, in a cost-effective fashion, the impact of knowledge on the unit's goal achievement.
Pauleen & Gorman	2011	The application of <i>knowledge management</i> through individual strategies, based on experience and skills, to create maximum value for individuals.
Groff & Jones	2012	A set of organizational activities to achieving organizational objectives by making the best use of knowledge.
Stuhlman	2012	A conscious, hopefully consistent, strategy implemented to gather, store and retrieve knowledge and then help distribute the information and knowledge to those who need it in a timely manner.

Autore	Anno	Definizione
Clobridge	2013	The process of systematically capturing, describing, organizing, and sharing knowledge – making it useful, usable, adaptable, and re-useable.
Rouse	2013	An enterprise consciously and comprehensively gathers, organizes, shares, and analyses its knowledge in terms of resources, documents, and people skills.
McGlynn	2013	Create, maintain and make available concise and actionable information to users.
Mar	2013	The practice of identifying, creating, communicating, socializing, measuring and improving knowledge to support strategic objectives.
Chang & Lin	2015	A process of capturing, storing, sharing and using knowledge.
Navimipour & Charband,	2016	The process of capturing, sharing, developing, and using the knowledge efficiently.
Liu, Wang <i>et. al</i>	2017	Not only managing tangible content from the literature but also extracting information from the raw data available on organization and systematization.

In chiave dinamica il *knowledge management* può essere interpretato come un continuum (Fig. 1) che, attraverso processi di elaborazione, ricerca di coerenze e condivisione, consente all'impresa di ampliare progressivamente la propria base di conoscenza organizzativa, trasformando in modo sistematico e strutturato l'informazione (intesa quale insieme dati organizzati per descrivere una particolare situazione o condizione) in conoscenza (insieme di concetti, giudizi, aspettative, metodologie e know-how utili ai fini della gestione strategica o operativa d'impresa).

Sono in effetti piuttosto diffuse in letteratura interpretazioni del *knowledge management* quale processo formato da un insieme di attività strategiche ed operative, tra loro correlate, orientate a: (1) creare, (2) utilizzare, (3) 'archiviare' e (4) trasferire la conoscenza all'interno delle organizzazioni. Alcune di tali interpretazioni sono sintetizzate nella tabella 2.

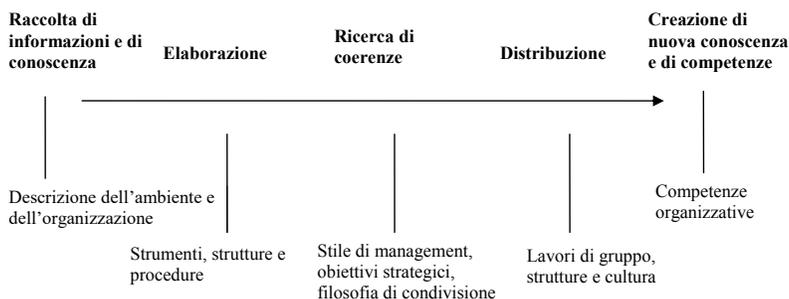


Figura 1 – Il *knowledge management continuum*. [Nostra elaborazione da Rolland *et al.*, 2005]

Tabella 2 – Alcune delle principali descrizioni del processo di knowledge management proposte in letteratura. [Gao *et al.*, 2017]

Autore	Anno	Descrizione
Alavi & Leidner	2001	1. storage or retention, 2. transfer or diffusion 3. application or use
Gold <i>et al.</i>	2001	1. acquisition; conversion; 3. application 3. protection
Kucza	2001	1. creation 2. storage 3. sharing
Argote, McEvily, Reagans	2003	1. creation 2. retention 3. transfer
Arostegui	2004	capture 2. elaborate 3. transfer 4. storing 5. share
Lee <i>et al.</i>	2005	1. creation 2. accumulation 3. sharing, 4. utilization 5. internalization
Chong, Choi	2005	1. creating 2. gathering 3. organizing 4. storing 5. diffusing 6. using 7. exploitation
Tikhomirova <i>et al.</i>	2008	1. identification and capture 2. creation, 3. classification and storage 4. circulation and distribution 5. application
King	2009	1. acquisition 2. creation 3. refinement 4. storage 5. transfer 6. sharing, 7. utilization
Fugate <i>et al.</i>	2009	1. generation 2. dissemination 2. share 2. interpretation
Huang, Shih	2009	1. creation 2. storage 3. distribution 4. utilization
Turner, Zimmerman, Allen	2012	1. creation or acquisition: 2. storage 3. dissemination or transfer 4. application
Clobridge	2013	1. capturing 2. describing 3. organizing 4. sharing
Kanat, Atilgan	2014	1. creation 2. storage 3. Transfer
Calvo-Mora, Navarro-García, Periañez-Cristobal	2015	1. generation 2. storage/retention 3. transfer 4. application
Chang, Lin	2015	1. capture 2. store 3. share 4. use
Hamoud <i>et al.</i>	2016	1. creation 2. internalizations 3. acquisition 4. refinement 5. utilization
Navimipour, Charband	2016	1. capture 2. share 3. develop 4. use

La creazione di conoscenza attiene alle modalità con le quali la nuova conoscenza viene sviluppata, in aggiunta alla e/o in sostituzione della conoscenza preesistente (Ajmal e Koskinen, 2008). L'archiviazione attiene alle modalità con le quali la conoscenza viene 'immagazzinata' in archivi, database ecc., per essere poi reperita ed utilizzata da singoli soggetti

o gruppi di soggetti quando è necessario (Johannsen, 2000). Trasferire la conoscenza significa spostarla da una precedente ad una nuova collocazione, in base alle sue necessità di impiego (Argote e Ingram, 2000; Pirkkainen e Pawlowski, 2013). L'utilizzo della conoscenza attiene infine alle attività inerenti la sua concreta applicazione a fini strategici (far evolvere le strategie aziendali) ed operativi (risolvere problemi operativi, migliorare l'efficienza, ridurre i costi di produzione, ecc.) (Newell *et al.*, 2004).

È inoltre utile leggere il processo di *knowledge management* come una catena di attività che aggiungono progressivamente valore³ (Laudon e Laudon, 2006), ciascuna delle quali è supportata da specifiche applicazioni IT e da specifici processi organizzativi (Fig. 2).

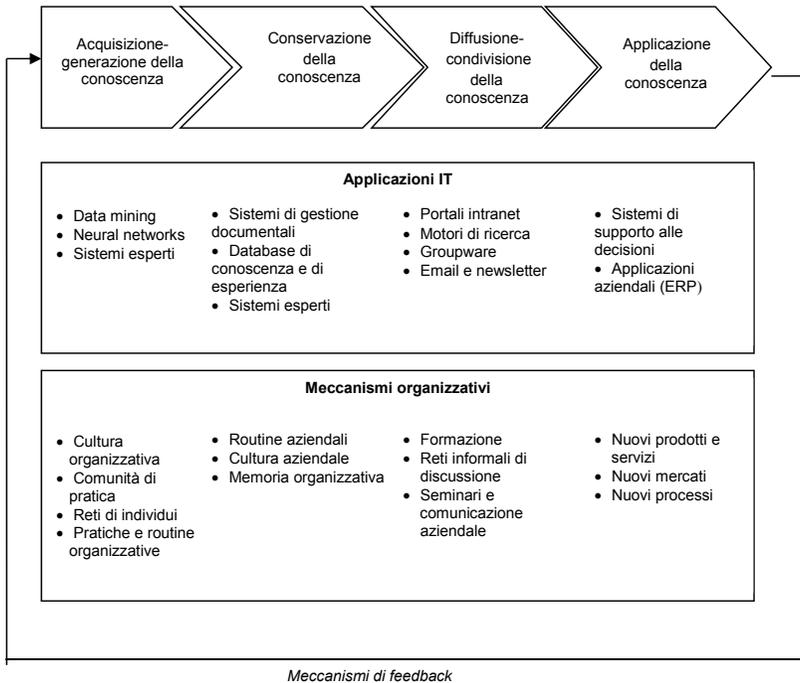


Figura 2 – La catena del valore della conoscenza. [Nostra elaborazione da Laudon e Laudon, 2006]

Quello di *acquisizione della conoscenza* è uno dei processi aziendali più difficilmente sistematizzabili. La conoscenza può infatti essere generata e/o acquisita a livello di singolo soggetto, oppure a livello di un gruppo di individui che collaborano sinergicamente per risolvere un determinato

³ Sul tema della misurazione della performance dei sistemi di *knowledge management* cfr. Wong *et al.*, (2015).

problema⁴. Oppure, ancora, nuova conoscenza può essere acquisita grazie ad una operazione di *Merger & Acquisition*, che consente all'impresa acquirente di internalizzare le competenze ed il know-how dell'impresa acquisita. In altri casi la conoscenza può essere acquistata utilizzando modalità e canali più formalizzati, quali i sistemi di data mining.

È inoltre essenziale che un'organizzazione sia in grado di *conservare la conoscenza* che ha generato o acquisito, affinché essa possa essere utilizzata quando se ne manifesterà l'esigenza. Ai fini di una gestione efficace della «memoria organizzativa» (Alavi e Leidner, 2001; Stein e Zwass, 1995; Walsh e Ungson, 1991)⁵ di una impresa occorre:

- selezionare adeguatamente le conoscenze da 'memorizzare': poiché il processo di conservazione e diffusione della conoscenza richiede l'impiego di tempo e risorse, è infatti necessario scegliere in modo adeguato le conoscenze che vale la pena conservare;
- governare i processi di condivisione, facendo sì che quello che i singoli membri apprendono divenga patrimonio comune dell'intera organizzazione (Asrar-ul-Haq ed Anwar, 2016);
- mantenere un atteggiamento flessibile ed orientato al cambiamento, attingendo alla memoria organizzativa quando risulta opportuno recuperare e riapplicare pratiche già sperimentate positivamente in passato, ma evitando che una eccessiva fiducia sull'efficacia e attualità dei contenuti cognitivi memorizzati faccia scaturire un atteggiamento di resistenza al cambiamento, orientato al mantenimento dello status quo ed al ricorso esclusivo all'apprendimento *single loop*⁶.

La conservazione della conoscenza presuppone la sua *codificazione* (Cowan *et al.*, 2000), ovvero la traduzione 'nero su bianco' delle conoscenze implicite e delle esperienze dei membri di un'organizzazione. Compilare relazioni di riunioni, redigere documentazioni di progetto e creare archivi, cartacei o elettronici, che cristallizzano esperienze passate, rappresentano esempi di attività di codifica della conoscenza organizzativa finalizzata alla sua conservazione nel tempo (Zack, 1999). Una volta codificata, la conoscenza deve inoltre essere efficacemente *digitalizzata, indicizzata ed*

⁴ Ad esempio le persone che collaborano alla realizzazione di un progetto di lancio di un prodotto su un nuovo mercato acquisiscono una conoscenza specifica di tale mercato, che potrà rivelarsi utile per implementare in futuro ulteriori progetti aventi ad oggetto lo stesso mercato.

⁵ La memoria organizzativa, definita come «the means by which knowledge from the past, experience, and events influence present organizational activities» (Stein e Zwass, 1995), è composta da una parte «semantica» e da una «episodica» (Alavi e Leidner, 2001). La memoria semantica si riferisce alla conoscenza di carattere generale (per esempio archivi di report societari annuali), mentre la memoria episodica ha ad oggetto la conoscenza specifica, legata a particolari contesti (per esempio report relativi a decisioni organizzative prese in determinate circostanze).

⁶ Si vede, a tal proposito, il paragrafo 2.

archiviata in modo da poter essere facilmente ed efficacemente utilizzata quando se ne presenterà la necessità.

Le moderne tecnologie di comunicazione (portali, e-mail, sistemi di messaggistica, ecc.) permettono di *condividere* e *diffondere* le informazioni velocemente ed efficacemente all'interno dell'impresa. Gupta e Govindarajan (2000) individuano cinque componenti fondamentali del processo di trasferimento della conoscenza all'interno delle imprese: (1) valore percepito della fonte di conoscenza; (2) volontà, da parte della fonte, di condividere la conoscenza; (3) esistenza e ricchezza dei canali di trasmissione; (4) volontà, da parte del destinatario, di acquisire conoscenza; (5) capacità di assorbimento della conoscenza da parte del destinatario. In relazione alla terza componente, quella più studiata in letteratura, si distingue tra canali informali e formali, personali ed impersonali (Holtham e Courtney, 1998). I canali informali, come le conversazioni durante i coffe-break e gli incontri informali, promuovono efficacemente la socializzazione della conoscenza ma, al tempo stesso, non agevolano una sua diffusione ad ampio raggio nell'ambito dell'organizzazione. I canali formali di trasferimento (quali specifiche sessioni di training destinate alla generalità dei dipendenti) assicurano un elevato grado di diffusione della conoscenza ma, al tempo stesso, non generano contesti ideali per lo sviluppo dei processi creativi. I canali personali (trasferimento di personale, svolgimento di tirocini) risultano più efficaci nel trasferimento di conoscenza specifica (legata a particolari contesti operativi), mentre i canali impersonali, quali gli archivi, sono più adeguati per trasferire conoscenza codificata e generalizzata.

Per creare valore, la conoscenza organizzativa generata, conservata e diffusa deve infine essere concretamente applicata, ovvero incorporata in nuovi prodotti, nuovi servizi e nuove routine organizzative (Hansen *et al.*, 1999; Zamarian, 2002).

Le persone che, all'interno di una organizzazione, si occupano attivamente della gestione dei processi di acquisizione, conservazione, recupero e diffusione di dati, informazioni e conoscenze rilevanti sono definiti in letteratura *knowledge workers* (Tab. 3).

Tabella 3 - Le figure professionali per il management della conoscenza. [Quagli, 2001]

KNOWLEDGE COORDINATOR	Punto di riferimento per la raccolta delle conoscenze critiche per le diverse unità organizzative.
KNOWLEDGE MANAGER	Gestisce singoli domini del patrimonio di conoscenze conservate tramite appositi software e la gestione dei flussi di comunicazione.
CENTRE FOR BUSINESS KNOWLEDGE	Centro che svolge un ruolo di coordinamento generale, di impulso, di gestione tecnica dell'archivio delle conoscenze aziendali.
CHIEF KNOWLEDGE OFFICER (CKO)	Responsabile dei progetti di knowledge management a livello di azienda.

2. *Knowledge management e apprendimento organizzativo*

La conoscenza rappresenta oggi la ‘risorsa strategica’ per il successo competitivo aziendale ed il governo consapevole dei processi orientati alla sua creazione, condivisione ed applicazione (*knowledge management*) assume pertanto centralità ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo delle imprese operanti in quasi tutti i settori economici⁷.

In chiave evolutiva, il ‘ciclo di vita’ della letteratura sul *knowledge management* può essere scomposto in due fasi principali, ciascuna caratterizzata dalla prevalenza di diversi ambiti tematici oggetto di interesse precipuo. Alla prima fase appartengono gli studi che analizzano concetto, dimensioni, e processi di trasformazione della conoscenza (Drucker, 1993; Grant, 1996a, 1996b; Nonaka, 1994a, 1994b; Spender, 1996; Winter, 1987), contribuendo a far emergere la distinzione tra informazione e conoscenza ed il ruolo strategico del ‘capitale intellettuale’ nell’ambito dei processi di creazione e di sviluppo delle imprese. Alla seconda fase appartengono i contributi focalizzati sui processi e sulle modalità attraverso le quali la conoscenza può essere creata, diffusa e condivisa (Leonard-Barton, 1995; Senge, 1990; Starbuck, 1992; Teece et al., 1997; Weinstein, 1995; Zack, 1999), con particolare riferimento alle dinamiche emergenti nell’ambito dei *knowledge networks*, dei *social networks*, delle *communities of practices* (Brown e Duguid, 1991; Hansen, 2002; Inkpen, 1998; Snowden, 2002; Wenger, 1998) e, più di recente, dei *social media* (Zhang et al., 2015). Analizzando le pratiche di *knowledge management* effettivamente implementate dalle imprese Earl (2001) individua tre principali approcci ai quali è possibile ricondurre le strategie di *knowledge management* adottate in ambito aziendale: l’approccio tecnocratico, che si focalizza sulle tecnologie informative a supporto del *knowledge management*; l’approccio economico, che si concentra sull’impiego della conoscenza e del capitale intellettuale ai fini della creazione di valore economico; l’approccio comportamentale, che approfondisce le modalità ed i comportamenti attraverso i quali la conoscenza può essere diffusa e condivisa e le dinamiche che emergono nell’ambito dei *knowledge networks* e delle *communities of practices*.

⁷ Drucker (1999), in uno dei suoi ultimi lavori, afferma che la conoscenza nell’era della *new economy* non è semplicemente una risorsa che si aggiunge a quelle tradizionali (lavoro, capitale, terra), ma «la risorsa più significativa» per il successo dell’impresa ed il valore della maggioranza dei prodotti e servizi dipende ormai in misura rilevante dalla capacità dell’impresa di incorporare in essi risorse di conoscenza quali il know-how tecnologico, il *design* di prodotto, i bisogni del cliente, la creatività e l’innovazione. Winter (1982) sostiene che «le imprese economiche sono organizzazioni che sanno come fare le cose [...] ed effettivamente [...] una singola impresa in un particolare momento è depositaria di una gamma assolutamente specifica di conoscenze produttive, gamma che implica non di rado caratteristiche sue proprie per le quali essa si differenzia da imprese apparentemente consimili nello stesso settore produttivo».

La teoria d'impresa basata sulla conoscenza (*knowledge-based theory of the firm*) e le teorie sull'apprendimento organizzativo (*organizational learning theories*) hanno contribuito in misura determinata allo sviluppo delle moderne pratiche di *knowledge management*.

Fondata proprio sull'assunto che la conoscenza rappresenti la 'risorsa strategica' per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, trova spazio negli anni novanta la c.d. *knowledge-based theory of the firm*. Tale teoria utilizza i concetti sviluppati nell'ambito della *resource-based theory* (Barney, 1986; Collis, 1991; Grant, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984) ma, mentre quest'ultima aveva assunto una prospettiva prevalentemente *content oriented*⁸ (Gavetti, 1998), ricercando le fonti del vantaggio competitivo aziendale nelle caratteristiche delle risorse controllate dall'impresa e nelle capacità di quest'ultima di combinare efficacemente tali risorse, la *knowledge-based view of the firm* sposta il focus dell'attenzione sui processi che consentono all'impresa di creare, diffondere ed utilizzare le risorse di conoscenza organizzativa (prospettiva *process oriented*), assumendo che lo sviluppo ed il rinnovamento continuo di tali risorse rappresentino condizioni imprescindibili per competere con successo in mercati sempre più globalizzati e caratterizzati da crescenti tassi di innovazione di prodotto e di processo. L'analisi dei processi di creazione e conversione della conoscenza⁹ e di interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita (Boisot, 1995; Nonaka, 1994a, 1994b) rappresenta uno dei temi centrali del *knowledge-based theory of the firm*.

A partire dai contributi pionieristici di Argyris e Schön (1974, 1978), grazie ai quali l'*organizational learning* ha assunto rilevanza autonoma nell'ambito della letteratura aziendale, diversi studi hanno affrontato, con prospettive diverse, il complesso fenomeno dell'apprendimento organizzativo. Tale tematica ha poi ricevuto una rinnovata attenzione a partire dalla metà degli anni Novanta (Easterby-Smith, Snell, Gherardi, 1998), quando la crescente turbolenza tecnologica riscontrata in un numero elevato di settori economici ha fatto emergere l'esigenza da parte delle imprese di sviluppare capacità di apprendimento continuo di nuove tecnologie, nuove modalità gestionali, nuovi approcci strategici, idonei a consentire lo sviluppo di prodotti e servizi sempre più avanzati e complessi. La crescente globalizzazione, riducendo il peso dei vantaggi legati alla relazione tra impresa e specifici contesti territoriali, ha agito da moltiplicatore di queste tendenze, spingendo ancor di più la competizione verso gli ambiti dell'innovazione tecnica e tecnologica dei processi produttivi, dei prodotti

⁸ Secondo la *resource-based theory*, solo il presidio da parte dell'impresa di un adeguato patrimonio di risorse (definito quale «stock di fattori disponibili posseduti o controllati dall'impresa», Amit e Schoemaker, 1993) garantisce il conseguimento ed il mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

⁹ Per un approfondimento sul tema dei processi di conversione della conoscenza si veda il cap. 4, par. 3.1.

e dei servizi offerti. L'apprendimento è il processo che consente ad un attore individuale o collettivo di incrementare il suo livello di conoscenza, ampliando così il ventaglio dei suoi comportamenti potenziali (Huber, 1991), anche se non necessariamente modificando i suoi comportamenti effettivi. Ne consegue che «not all organization learning is manifestable in observable actions [...] and not all changes in organization's actions reflect learning» (Glynn *et al.*, 1994). L'apprendimento organizzativo rappresenta il risultato dei processi di apprendimento individuali e collettivi. Qualsiasi forma di apprendimento individuale che avviene all'interno di una organizzazione si basa necessariamente, in misura più o meno rilevante, su un sistema di interazioni personali, comunicazioni, direttive, procedure di lavoro, ecc., e rappresenta quindi già essa stessa un fenomeno sociale (Simon, 1991). L'apprendimento organizzativo non rappresenta tuttavia la semplice somma dei processi di apprendimento dei singoli membri dell'organizzazione (Fiol e Lyles, 1985; Hedberg, 1981). Affinché l'apprendimento individuale si trasformi in apprendimento organizzativo, venendo quindi incorporato e 'generalizzato' all'interno delle mappe cognitive del sistema aziendale, è infatti necessario che gli individui che appartengono a tale sistema condividano un set di valori (cultura organizzativa) che consenta all'*organizational learning* di avere effettivamente luogo (Cook e Yanow, 1993; Schein, 1985), generando un sistema cognitivo, una memoria, un insieme di regole, mappe mentali e valori condivisi e radicati nel tessuto organizzativo, che costituiscono la conoscenza organizzativa. Allo stesso tempo l'apprendimento individuale dipende in larga misura dalla conoscenza detenuta dagli altri membri dell'organizzazione oltre che dalla conoscenza organizzativa. L'organizzazione, in altri termini, influenza il processo di apprendimento dei propri membri in quanto i comportamenti ed i processi di apprendimento degli individui sono orientati dall'organizzazione attraverso la definizione di ruoli, regole e processi di socializzazione (Hedberg, 1981).

Fiol e Lyles (1985) propongono due chiavi di lettura dell'apprendimento organizzativo: il contenuto e il livello (Tab. 4).

Tabella 4 – Contenuto e livelli di apprendimento. [Elaborazione da Fiol e Lyles, 1985]

CONTENUTO	BEHAVIOUR DEVELOPMENT	COGNITION DEVELOPMENT
LIVELLI	LOWER LEVEL	HIGHER LEVEL
Caratteristiche	Si realizza attraverso la ripetizione di routine. Influisce sulle strutture e sui compiti di breve periodo.	Si realizza attraverso lo sviluppo di nuove regole e norme. Influisce sulle regole del sistema nel lungo periodo.
Effetti	Sul comportamento e sulla performance.	Sulle regole interpretative e sui valori collettivi.

Quanto al contenuto, l'apprendimento organizzativo può consentire lo sviluppo di nuovi schemi concettuali comuni e nuove regole interpretative condivise (*cognition development*) oppure l'evoluzione di comportamenti, azioni e, quindi, risultati dell'organizzazione (*behaviour development*). Riguardo al livello l'apprendimento organizzativo *lower level* si sviluppa nell'ambito di un sistema di regole ben definito, influisce esclusivamente sui comportamenti di breve periodo e non produce cambiamenti radicali del sistema di norme su cui si basa l'organizzazione. Si tratta della forma di apprendimento che consiste nell'utilizzare, senza modificarlo, il sistema di regole già esistente, quella che Argyris e Schon (1978) definiscono «single-loop learning» e che Senge (1990) definisce adattiva, in quanto incorpora le regole e le conoscenze già costituite, senza metterle in discussione e senza quindi attivare nuove traiettorie di sviluppo. L'apprendimento *higher level* ha invece ad oggetto l'evoluzione del sistema di regole sulle quali si fonda il sistema aziendale. Il suo impatto è più intenso, è di più lungo periodo ed interessa l'organizzazione nel suo complesso. Si tratta di quella forma di apprendimento che Argyris e Schon (1978) definiscono «double-loop learning» o apprendimento generativo, che genera conoscenza e comportamenti innovativi (Duncan e Weiss, 1979; Cook e Yanow, 1993) e consente all'impresa di mettere in discussione e modificare continuamente le proprie routine organizzative, e, quindi, di adattarsi efficacemente all'evoluzione continua dei contesti ambientali di riferimento (Hedberg *et al.*, 1976).

3. Gli approcci al *knowledge management* nelle imprese di consulenza direzionale

Le imprese di consulenza direzionale, oltre svolgere un ruolo di rilievo ai fini della diffusione del *knowledge management* presso i propri clienti, utilizzano propri modelli di governo della conoscenza (Feher, 2004)¹⁰. Sono stati a tal proposito individuati in letteratura due possibili approcci (Kim e Trimi, 2007).

Con l'approccio *repository* la conoscenza prodotta viene codificata ed archiviata a livello centrale in modo da risultare facilmente accessibile a tutti i membri dell'organizzazione. La conoscenza, attraverso un processo «people to documents», viene 'estratta' dal soggetto che la ha sviluppata, resa indipendente da esso, incorporata in *knowledge-object* (guide per interviste, *work schedules*, raccolte di dati di benchmark, ecc.) ed archiviata in modalità condivisa, per essere poi reimpiegata quando se ne

¹⁰ Sulla valutazione delle diverse metodologie di sviluppo dei sistemi di *knowledge management* cfr. Dehghani e Ramsin (2015). Sui fattori critici di successo dei progetti di *knowledge management* nel settore della consulenza cfr. Mas-Machuca e Costa (2012).

presenterà la necessità. Tale approccio consente ai membri della società di consulenza di ricercare e recuperare con relativa facilità la conoscenza preesistente, senza dover stabilire un contatto diretto con le persone che la hanno generata e/o acquisita. L'approccio *repository* è tipicamente adottato dalle società di consulenza il cui sistema di *knowledge management* è supportato da un impiego intensivo di soluzioni tecnologiche e che offrono ai propri clienti soluzioni che, in quanto caratterizzate da un grado di standardizzate relativamente elevato, sono facilmente codificabili, immagazzinabili e riutilizzabili tramite l'utilizzo di database, manuali e archivi. Le società di consulenza che seguono questo approccio beneficiano di 'economie di reimpiego' delle conoscenze prodotte: una volta che un *knowledge-object* (per esempio un manuale) è stato sviluppato, esso può essere utilizzato molte volte ad un costo ridotto; inoltre, poiché la conoscenza è immagazzinata in archivi elettronici, essa può essere impiegata contemporaneamente da più consulenti.

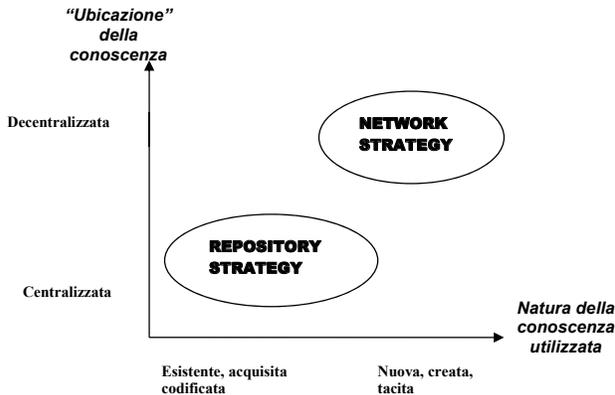


Figura 3 – Gli approcci al *knowledge management* nelle società di consulenza direzionale.

L'approccio *network* è adottato dalle società che offrono ai propri clienti tipologie di servizi e soluzioni altamente personalizzate e dipendenti dal contesto, quali ad esempio le società di consulenza strategica. L'elevato grado di specificità e complessità della conoscenza necessaria per implementare progetti consulenziali aventi ad oggetti tali tipologie di servizi e soluzioni rende inutile impiegare risorse in processi di archiviazione di conoscenze i cui output codificati (e, quindi, in qualche misura semplificati) avrebbero scarsa utilità. La conoscenza via via sviluppata resta dunque 'decentrata' presso gli individui che la hanno generata e quando deve essere affrontato un nuovo incarico consulenziale per il quale tale conoscenza si rivela potenzialmente utile, si ricorre a sessioni di brainstorming e/o a conversazioni individuali (Hansen *et al.*, 1999), con il diretto coinvolgimento di tali individui. Questo approccio richiede lo sviluppo

di articolati network interpersonali e di una cultura orientata all'aiuto ed al supporto reciproco tra colleghi. Anche le società che seguono questo approccio sviluppano ed utilizzano database centralizzati, la cui finalità, tuttavia, non è quella di mettere a disposizione *knowledge-object*, quanto, piuttosto, di consentire a ciascun membro dell'organizzazione di individuare, in modo veloce ed efficace, 'chi ha fatto cosa' e, quindi, 'chi detiene quale conoscenza'¹¹.

La tabella 5 riassume il profilo tipico delle imprese di consulenza che adottano l'approccio *repository* e quello delle imprese che, invece, adottano l'approccio *network*.

Tabella 5 – I profili tipici delle imprese di consulenza in funzione dell'approccio al *knowledge management*. [Elaborazione da Hansen *et al.*, 1999 e Jordan e Jones, 1997]

PROFILO IMPRESA DI CONSULENZA	APPROCCIO REPOSITORY	APPROCCIO NETWORK
Prodotti/servizi offerti	Standardizzati	Personalizzati
Problemi tipici dei clienti	Strutturati e generali	Non strutturati ed unici
Focus	Affidabilità/qualità/erogazione rapida dei servizi	Creatività/erogazione innovativa dei servizi
Soluzioni	Comuni a più clienti e ripetibili	Uniche per ogni cliente
Focus cognitivo	Cattura e riutilizzo di conoscenza esistente	Creazione di nuova conoscenza
Tipo di conoscenza impiegata	Conoscenza esplicita	Conoscenza tacita
Oggetto di attività	Servizi di Information Technology (IT)	Servizi di consulenza strategica
Utilizzo di IT	Intenso (tecnologie di gestione dati)	Scarso (tecnologie di collaborazione)
Strategia	Efficienza funzionale	Prodotti/servizi innovativi

¹¹ Powell ed Ambrosini (2012) sostengono l'opportunità che le società di consulenza direzionale adottino approcci 'multipli' ed 'ibridi' al *knowledge management*.

CAPITOLO II

KNOWLEDGE MANAGEMENT E CONSULENZA DIREZIONALE: STATO DELL'ARTE

La conoscenza, oltre ad aver ormai assunto un ruolo primario nell'ambito delle strategie competitive delle imprese operanti in tutti i settori economici, ha manifestato più esplicitamente gli effetti della sua centralità strategica soprattutto nei settori *knowledge-intensive*. Tale assunto trova conferma nel progressivo, radicale cambiamento empiricamente rilevabile nella gamma e nelle modalità di erogazione dei servizi offerti dalle società di *management consulting*: la creazione e la condivisione di conoscenza sono ormai esplicitamente divenuti vettori chiave di trasferimento di valore al cliente (Davenport e Prusak, 2005) e molte delle *top consultancies* offrono ormai servizi di *knowledge management* ai loro clienti, con particolare riferimento alle tecniche ed ai sistemi attraverso i quali essi possono sviluppare le loro *knowledge management practices* interne (Buono e Poulfelt, 2005a).

L'approccio statico al *knowledge management*¹ interpreta la conoscenza come una entità che le persone possiedono (*knowledge as possession view*), che assume essenzialmente natura esplicita e che può essere con

¹ La conoscenza è pressoché unanimemente considerata il principale fondamento dei processi di sviluppo delle organizzazioni imprenditoriali (e.g. Drucker, 1995; Grant, 1996a). Le conoscenze, le risorse umane, le relazioni sociali (intra ed inter-organizzative) rappresentano assets che hanno ormai assunto valenza competitiva superiore rispetto alle risorse tradizionali (lavoro, capitale, risorse naturali). Oltre agli originali studi di Rullani (1994; 2004a; 2004b) e Vicari (Vicari e Troilo, 1999), per una panoramica generale su questi temi cfr., tra gli altri, OECD (1999) e gli studi di Berini e Guida (2000), Bettiol (2005), Cohen e Low (2002), Cravera, Maglione e Ruggeri (2001), Davenport e Prusak (1998), Eppler (2003), Lipparini (1998; 2002), Michaud e Thoenig (2004), Panzarani (2004), Prahalad e Hamel (1990), Rifkin (2000), Stewart (2002), Vittadini (2004). Sul tema, in particolare, del 'capitale intellettuale' (divenuto solo nell'ultimo decennio 'di moda' nell'ambito della letteratura economica ed aziendale) ci piace invece ricordare gli studi di Becker (1962; 1964; 1976) e Schultz (1958; 1960; 1962; 1981). Al tempo stesso il *knowledge management* è divenuto un tema centrale sia della pratica (Abrahamson, 1996) che della letteratura aziendale. Sul *knowledge management*, così come sulle *learning organizations*, i contributi presenti in letteratura, oltre che numerosi, sono sufficientemente discordi da aver alimentato un vasto dibattito. Cfr., a tal proposito, Daft (2001), Garvin (1998), Ross et al. (1998). Su alcune esperienze italiane di entrepreneurial *knowledge development* cfr. Genova e Montironi (2004). Per un'analisi sistematica

relativa facilità trasferita (e.g. McElroy, 2000; Ruggles, 1998). La *knowledge as possession view* focalizza quindi l'attenzione del *knowledge manager* sulle tecniche di raccolta, diffusione, imitazione, e sfruttamento della conoscenza (in sintesi sul trasferimento delle *best practices*). L'approccio dinamico (*knowing-in-action view*) interpreta invece la conoscenza come prevalentemente tacita, «socially constructed», «embedded in practice», «context-dependent» (Johnson *et al.*, 2000), difficilmente trasferibile (Szulansky, 1996) e, quindi, significativa solo se generata nel suo specifico contesto di riferimento (da qui la metafora *knowing-in-action*), spostando di conseguenza il focus dell'attenzione dal trasferimento delle *best practices* alla creazione ed al mantenimento delle condizioni ideali affinché il potenziale del processo di generazione di conoscenza possa trovare piena attuazione (Blacker, 1995; Kerber e Buono, 2005)².

A fronte di una abbondante letteratura sul tema del *knowledge management* d'impresa, del fatto che la società di consulenza direzionale è comunemente studiata come l'archetipo di impresa *knowledge-intensive* (e.g. Alvesson, 1995; Crucini, 2002; Heller, 2002; Werr, 2002)³ e di una ormai diffusa consapevolezza presso le stesse società di consulenza che il loro *core product is knowledge itself* (Sarvary, 1999), il tema della creazione della conoscenza attraverso l'attuazione dell'intervento consulenziale (e, più in particolare, attraverso le dinamiche relazionali consulente-cliente che tale intervento fa scaturire) risulta un campo di ricerca in larga parte ancora inesplorato⁴.

La letteratura esistente sulla attività di *management consulting* è in effetti piuttosto estesa ed eterogenea (Whittle, 2006), ma approfondisce sporadicamente e, soprattutto, parzialmente il tema del potenziale di creazione di conoscenza dell'intervento consulenziale 'in azione'⁵.

ed aggiornata del tema della gestione della conoscenza nelle organizzazioni (accompagnata da una ricerca empirica comparativa italo-francese) cfr. Minguzzi (2006).

² È tuttavia solo sullo sviluppo di nuovi paradigmi interpretativi, capaci di ricongiungere «[...] il polo del sapere codificato [...]» e «[...] il polo del sapere contestuale [...]» (Rullani, 1994: 68), che può fondarsi una teoria economica realmente in grado di spiegare «quando e perché la conoscenza viene prodotta, scambiata, utilizzata nel circuito economico» (p. 48). Si veda a tal proposito anche Rullani (2004a, 2004b).

³ Da qui la definizione del consulente di direzione come «idea entrepreneur», ovvero come «knowledge worker who participate in the creation, elaboration and marketing of new ideas and knowledge products» (Abrahamson e Fairchild, 2001).

⁴ Alcuni hanno addirittura messo in dubbio che nell'ambito della relazione consulenziale creazione di conoscenza ed apprendimento abbiano realmente luogo, sostenendo che tale relazione attivi prevalentemente «superstitious collective learnings» (Abrahamson, Fairchild, 1999).

⁵ Esiste ad esempio una letteratura pressoché sconfinata sulle tecniche operative dell'attività consulenziale (Kass e Weidner, 2002), che offrono ricette su come fare consulenza (e.g. Armstrong, 1993; Bellman, 1990; Block, 2000; Freedman, 2000; Philips, 2006; Schaffer, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d; Weiss, 2005) e in partico-

Se focalizziamo l'attenzione sulla letteratura prevalente avente ad oggetto l'interpretazione scientifica⁶ del processo di *management consulting* è possibile individuare due principali paradigmi interpretativi che presentano visioni tra loro completamente distinte.

Un primo filone di studi interpreta il ruolo del consulente come *problem solver* e/o come fornitore di *expert knowledge* (*expert consultant approach*). Il modello interpretativo adottato prevede che l'impresa si rivolga al consulente in quanto avverte una situazione di difficoltà e/o la presenza di sintomi di una certa disfunzione e richieda al consulente stesso di assumersi la responsabilità di effettuare la diagnosi (*problem finding*) e, successivamente, di individuare e suggerire la soluzione (*problem solving*). L'*expert consultant* deve possedere conoscenze e competenze (sia diagnostiche che terapeutiche) adeguate, ivi incluse quelle necessarie ad adattare le possibili soluzioni del problema allo specifico contesto del cliente (Besant e Rush, 1995; Greiner e Metzger, 1983). Nell'ambito dell'*expert consultant approach* il potenziale di creazione di conoscenza della relazione consulenziale è limitato (quasi inesistente per quanto concerne il ruolo del cliente) e la conoscenza generata/trasferita transita soprattutto nella direzione consulente \Rightarrow cliente, assumendo prevalentemente natura codificata.

Un secondo approccio (*process-consulting approach*) prevede, al contrario, che il cliente mantenga il pieno possesso del problema in tutte le fasi del processo consulenziale e che il consulente svolga il ruolo di guida della attività di diagnosi (che resta tuttavia di competenza primaria del cliente) e di facilitatore delle fasi di scoperta e di applicazione della soluzione (Schein, 1987; Stjernberg e Werr, 2001). Fin dalle fasi iniziali del processo l'intervento è orientato ad alimentare e sviluppare, attraverso l'attivazione di processi di trasferimento bidirezionale (consulente \leftrightarrow cliente) di conoscenze 'processuali' (e quindi tacite), le capacità auto-diagnostiche e di *problem solving* del cliente. Nell'ambito del *process-consulting approach* il potenziale di creazione di conoscenza risulta più ampio ed un ruolo critico viene a tal proposito attribuito ad entrambi gli attori della relazione, anche se appare sottostimato il potenziale di creazione di conoscenza (implicita ed esplicita) connesso all'utilizzo ed alla conversione delle conoscenze esplicite del consulente (Linnarson e Werr, 2002). Inoltre anche

lare su come avviare (e.g. Biech, 1998; Biech, Swindling, 2000), gestire (e.g. Maister, 1993), proteggere (e.g. Shenson, 1990a) e sviluppare (e.g. Bly, 1998; Lambert, 1997; Shenson, 1994; Shenson e Wilson, 1993; Weiss, 1992) una attività consulenziale. Esiste inoltre una abbondante letteratura avente ad oggetto i processi di sviluppo delle società di consulenza effettuati per vie esterne (fusioni ed acquisizioni) o con modalità collaborative (partnership strategiche, network inter-organizzativi ecc.). Cfr., per tutti, a tal proposito Buono, 2003. Per un recente contributo sui fattori critici di successo per l'attività di management consulting, si veda Bronnenmayer *et al.*, (2016a, 2016b).

⁶ Sulla evoluzione del rapporto tra *management science* e *best practices* consulenziali (*management fashions*) cfr. il contributo di Nicolai e Robken (2005).

nell'ambito dei contributi appartenenti a questo approccio non si rilevano approfondimenti significativi circa i percorsi di *knowledge creation* attivabili attraverso la concreta attuazione dell'intervento consulenziale.

Tale limite è rinvenibile anche nella letteratura che ha adottato una prospettiva specificamente cognitiva di interpretazione dell'attività di *management consulting* (Buono, 2002; Clark e Fincham, 2002; Kipping e Engwall, 2002; Sahlin-Andersson e Engwall, 2002a). Tale letteratura ha ad esempio approfondito:

- il ruolo (dei consulenti di direzione) di semplici 'filtri' della crescente mole di conoscenze prodotta dall'ambiente esterno (Ernst, Kieser, 2002) o di «brokers of information»/«knowledge arbitrageurs» (Semedi, 2001);
- il ruolo di diffusori di conoscenze manageriali («management knowledge carriers and disseminators») giocato dalle società di consulenza direzionale nell'ambito della «management knowledge industry» in generale (e.g. Bessant e Rush, 1995; Fridenson, 1994; Hagedorn, 1955; Kipping e Armbrüster, 2000) ed ai fini della diffusione a livello europeo delle «management best practices» in particolare (Alvarez, 1998b; Engwall e Kipping, 2002; Kipping e Engwall, 2002; Sahlin-Andersson e Engwall, 2002b)⁷;
- i sistemi interni di *knowledge management* delle società di consulenza direzionale (e.g. Anand et al, 2007; Bou e Sauquet, 2005; Bukh e Mouritsen, 2005; Haas e Hansen, 2005; Hansen et al., 1999; 2005; Henriksen, 2005; Stjernberg e Werr, 2003) e, in particolare, di quelle di maggiori dimensioni (e.g. Ruta, 2004; Werr, 2002);
- i limiti ed i rischi connessi all'utilizzo di sistemi codificati di *knowledge management*, in quanto non idonei a gestire la parte implicita della conoscenza creata ed utilizzata (Dunford, 2000; Kim e Trimi, 2007; Reihlen e Ringberg, 2006);
- le problematiche di integrazione dei sistemi di *knowledge management* in occasione di operazioni di *mergers and acquisitions* di società di consulenza già esistenti (Ejenäs e Werr, 2005; Gammelgaard et al., 2005);
- le opzioni strategiche di *knowledge management* degli interventi consulenziali: «exploration of new consulting practices» versus «exploitation of already known consulting practices» (Baaij et al., 2005a);

⁷ Tra i diversi progetti di ricerca finalizzati ad approfondire la creazione e la diffusione a livello europeo delle *best management practices* ricordiamo il CEMP (*The Creation of European Management Practice*), finanziato dall'Unione Europea. «The CEMP programme had three objectives: (1) to judge to what extent education, research and consulting are contributing to a homogenisation in European business practice; (2) to determine whether this homogenisation is more developed in some parts of Europe than in others; and (3) to contribute to an improvement of the European dimension in the diffusion and consumption of management knowledge» (Engwall et al., 2001).

- le relazioni tra *knowledge strategies* e strutture organizzative (Empson e Morris, 1998) nelle imprese che offrono servizi professionali;
- il potenziale di apprendimento connesso alla realizzazione di alleanze strategiche tra imprese di consulenza direzionale (Chung *et al.*, 2006);
- le dinamiche di *knowledge transfer* nell'ambito della relazione cliente-consulente (Martinez *et al.*, 2016).

Solo un numero limitato di ricerche ha approfondito le concrete dinamiche di creazione di conoscenza attivate dall'intervento di *management consulting* 'in azione'. Alcuni autori hanno ad esempio evidenziato l'esistenza di dinamiche di creazione di nuova conoscenza (oltre che di semplice trasferimento di conoscenza tra i due attori della relazione) attraverso l'adattamento delle conoscenze codificate del consulente allo specifico contesto del cliente (Werr, 2002) ed attraverso la costruzione di «communities of practices» (Todorova, 2004); l'importanza della interazione *face to face* cliente-consulente ai fini dei processi di sviluppo della conoscenza (Fosstenløyken *et al.*, 2003); la natura prevalentemente tacita e «socially constructed» della conoscenza create ed utilizzate nell'ambito dell'intervento consulenziale (Newell, 2005; Visscher 2006); i fattori che incidono sull'efficacia dei processi di trasferimento della conoscenza dal consulente al cliente (Kirsch *et al.*, 2005; Lahti, Beyerlein, 2000); il ruolo delle «epistemic communities» (Cowan *et al.*, 2000) e delle «communities of practices» (Lave, Wenger, 1991) per l'interpretazione e la valutazione dell'impatto dell'intervento consulenziale sulla struttura conoscitiva delle organizzazioni oggetto dell'intervento (Creplet *et al.*, 2001). Altri hanno evidenziato la natura dinamica e composita (tacita ad esplicita) della conoscenza utilizzata/generata nell'ambito dell'intervento consulenziale (e.g. Gable, 2003), come conseguenza del fatto che la scoperta della soluzione del problema richiede al consulente la capacità di applicare la conoscenza esplicita pre-esistente allo specifico contesto aziendale di volta in volta affrontato (conversione di conoscenza esplicita in nuova conoscenza tacita) nonché, soprattutto, «the ability to relate to the specific situation without having a [...] normological model»: ecco che allora «the consultant, through processes of reflection and analysis, tends to become [also] a researcher» (Jensen, 2005), ovvero un soggetto in grado di produrre nuova conoscenza attraverso l'intuizione (*insight*) e l'apprendimento sul campo (*learning by doing*) di nuova conoscenza tacita e la sua conversione in nuova conoscenza esplicita⁸. Tuttavia anche tali contributi non dedicano specifi-

⁸ Riteniamo che un grande contributo all'evoluzione delle scienze aziendali potrebbe derivare dal superamento delle concezioni accademiche tradizionali (tendenzialmente dicotomiche) di ricerca e consulenza. Tali concezioni attribuiscono alla prima il ruolo di creare nuova conoscenza ed alla seconda quello di applicare la conoscenza esistente ai concreti contesti aziendali (Bonnet *et al.*, 2001). Per fare ricerca occorre poter osservare scientificamente l'oggetto di studio e quest'ultimo (l'impresa), nel caso delle scienze aziendali, è caratterizzato da elevati e sempre

ci approfondimenti ai sentieri cognitivi attraverso i quali può esprimersi l'ampio potenziale di creazione di nuova conoscenza imprenditoriale che caratterizza l'intervento consulenziale 'in azione', con la conseguenza che «our understanding of what actually happens with consultant knowledge (in essence their main product) and the knowledge of the client organization [...] [still remains] [...] murky at best» (Todorova, 2004: 74).

crescenti gradi di complessità, eterogeneità e mutevolezza. Siamo a tal proposito fermamente convinti che il punto di osservazione 'interno all'oggetto di ricerca' e l'ottica di 'intervento su di esso' consentano una osservazione più profonda rispetto all'analisi dall'esterno e che, di conseguenza, contributi assai significativi allo sviluppo delle scienze manageriali potrebbero derivare da una maggiore propensione dei ricercatori a calarsi (seppur strumentalmente) anche nel ruolo di consulenti (*intervener-researchers*). L'approccio scientifico della 'ricerca-consulenza' (*scientific consultancy*) è stato ad esempio adottato con eccellenti risultati in Francia dal Socio-Economic Institute of Firms and Organizations (ISEOR) Cfr., a tal proposito, Buono e Savall (2007) e Bonnet *et al.* (2001).

CAPITOLO III

CONSULENZA DIREZIONALE: DELIMITAZIONE CONCETTUALE

Definiamo consulenza direzionale quella «attività di servizio, svolta da soggetti esterni all'impresa, indipendenti da essa e dotati di adeguate competenze scientifico-professionali, che consiste nel coadiuvare il vertice imprenditoriale dell'impresa cliente nella individuazione e nella soluzione, correttiva, progressiva e/o creativa, di problematiche strategiche, organizzative e/o gestionali, contribuendo così alla creazione di nuova conoscenza imprenditoriale»¹ (Fig. 1).

¹ La letteratura inerente la delimitazione concettuale dell'attività di *management consulting* risulta ampia ed eterogenea. La definizione da noi proposta costituisce un tentativo di sintesi e, contemporaneamente, di superamento degli aspetti, talvolta contraddittori, delle numerose proposte definitorie presenti in letteratura (e.g., Barcus e Wilkinson, 1995; EIU, 1993; Greiner e Metzger, 1983; Kass e Weidner, 2002; Kubr, 2002; Salvemini, 1987; Steele, 1975), un tentativo finalizzato a cogliere gli aspetti ontologici essenziali, che a nostro avviso qualificano questa particolare ed affascinante attività di servizio. Tra le numerose proposte definitorie presenti in letteratura ricordiamo in questa sede, a titolo puramente esemplificativo:

- la proposta di Kubr (2002), secondo cui «Management consulting is a professional service that helps managers to analyze and solve practical problems and transfer successful management practices from one enterprise to another»;
- quella dell'UK Institute of Management Consultants (EIU, 1993) che definisce il servizio di consulenza direzionale come: «a professional service [...] provided by [...] an independent and qualified person [...] to business, public and other undertakings by: 1) identifying and investigating problems concerned with strategy, policy, markets, organisation, procedures and methods; 2) formulating recommendations for appropriate action by factual investigation and analysis with due regard for broader management and business implications; 3) discussing and agreeing with the client the most appropriate course of action; 4) providing assistance where required by the client to implement his recommendations»;
- quella di Salvemini (1987) che definisce la consulenza come «[...] una serie di servizi orientati alla interpretazione e alla risoluzione di problematiche decisionali aziendali, caratterizzati dalla particolare qualificazione del committente (quadri direttivi e alti dirigenti) e della manodopera coinvolta»;
- quello di Steele (1975), che definisce la consulenza direzionale come «any form of providing help on the content, process, or structure of tasks or series of tasks, where the consultant is not actually responsible for doing the task itself but is helping those who are»;



Figura 1 – Management consulting: inquadramento concettuale sintetico.

Si espongono, di seguito, i principali caratteri distintivi (reali, essenziali e relativamente stabili) che, sulla base della definizione proposta, idealmente qualificano l'attività di consulenza direzionale.

1. *L'indipendenza del consulente.* Il consulente deve poter esprimere le proprie valutazioni ed i propri pareri con obiettività ed imparzialità (e.g. Kubr, 2002), in assenza di condizionamento da fattori connessi al conseguimento di scopi diversi da quello della soluzione del problema imprenditoriale oggetto del suo intervento² (siano tali 'scopi diversi' coincidenti,

- quella di Greiner e Metzger (1983), secondo i quali «Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions».

In funzione della chiave di lettura adottata (Kubr, 2002) le diverse proposte definitorie sono inquadrabili nell'ambito di:

- a) un approccio funzionale (consulenza direzionale come metodo);
- b) un approccio che interpreta la consulenza direzionale come particolare servizio professionale (consulenza direzionale come professione).

Sul tema cfr. anche Ciampi, 2007a.

² Il consulente ha ad esempio la fondamentale responsabilità di coadiuvare il cliente nel definire il problema imprenditoriale 'dal suo punto di vista' e 'nel suo interesse' (Schaffer, 1997a; 1997b; Turner, 1982), rifuggendo la tentazione di perseguire in modo opportunistico (Ormerod, 1997) scopi diversi (Saxton, 1995), quale quello di indurre il cliente ad acquistare non ciò che realmente gli serve ma ciò che la società di consulenza gli vuole vendere (Madigan, O'Shea, 1997).

complementari o confliggenti con quelli propri dell'assetto teleologico dell'impresa³ cliente). Ciò implica la necessità che il consulente si trovi, rispetto al cliente, in condizione di *indipendenza finanziaria* (assenza di interessi economico-finanziari, diretti o indiretti, inerenti l'attività d'impresa svolta dal cliente), *decisionale formale* (assenza di relazioni formali di sovra o sub-ordinazione decisionale nei confronti del cliente), *decisionale informale* (assenza di rapporti di influenza 'informale' originati da connessioni politiche, appartenenze a gruppi di interesse ecc.) ed *emotiva* (assenza di rapporti di influenza psicologica, che potrebbero impedire al consulente di conservare il necessario 'distacco emotivo'). Tali condizioni di indipendenza garantiscono orientamenti cognitivi e comportamentali rispettosi del mandato fiduciario conferito dall'acquirente del servizio⁴.

³ L'assetto teleologico aziendale di base, sviluppato in chiave sistemica da Carlo Vallini (1991), risulta essenzialmente composto dalle seguenti categorie di scopi:

- a. scopi *motivanti*, ovvero riconducibili ai due assetti d'impresa ai quali sono in prima istanza riconducibili la nascita e lo sviluppo aziendale (assetto proprietario ed assetto imprenditoriale);
- b. scopi *finalistici* (o dell'utenza). Qualsiasi impresa nasce e si sviluppa solo se è in grado di soddisfare, attraverso l'esercizio reale e continuativo di una attività di scambio-produzione-scambio, le esigenze di una qualche utenza interessata a soddisfare i propri bisogni attraverso l'acquisizione ed il consumo dei beni o servizi oggetto dell'attività aziendale;
- c. scopi *strumentali*, direttamente connessi alle diverse categorie di risorse necessarie al continuativo svolgimento dei processi operativi aziendali. Rientrano nell'ambito di questa categoria di scopi:
 - quelli del personale aziendale;
 - quelli dei fornitori di risorse materiali, finanziarie ed informative;
- d. scopi *autogeni*, direttamente afferenti all'impresa nel suo complesso, e sintetizzabili in una naturale *propensione alla crescita* strutturale, quantitativa (in termini di capitale investito, fatturato, dipendenti, quota di mercato ecc.) e qualitativa (innovazione tecnologica, innovazione di prodotto, innovazione organizzativa ecc.);
- e. scopi *vincolo*. Trattasi degli scopi emanati dall'ambiente sociale nel quale l'impresa si trova ad operare, che 'impone' (attraverso la normativa vigente) e/o induce in modo non coercitivo (etica aziendale) vincoli allo svolgimento dell'attività d'impresa coerenti con le esigenze di qualità della vita dalla comunità umana.

⁴ L'indipendenza e l'etica del consulente di direzione hanno nell'ultimo decennio recuperato centralità sia nel dibattito accademico che nel mondo delle imprese di consulenza. Cfr., a tal proposito, il contributo Hagenmeyer (2007). Ciò ha, tra l'altro, riaperto un ampio dibattito sulle motivazioni che spingono (o dovrebbero spingere) le imprese ad utilizzare i servizi delle società di consulenza direzionale (e.g. Buono, 2002; Cambell, 2002; Czerniawska, 2002a). Sugli «ethical issues in intervening in any client organization» cfr., tra gli altri, Ozley e Armenakis (2000). Maula e Poufelt (2002) hanno sviluppato una interessante analisi critica dei Codici di Condotta e dei Codici Etici elaborati dalle associazioni internazionali di *management consulting*, ponendo in evidenza che «the majority of the Codes tend to support one-directional, i.e. "directive", "content-based", and "transplantation-based" type of consulting. In the cases where the Codes recommend interaction, they

2. *La qualificazione scientifico-professionale del consulente.* La prestazione di servizi di consulenza di direzione presuppone il possesso (e l'utilizzo) da parte del consulente, di competenze scientifico-professionali adeguate (e.g. Frankenhuis, 1977; Kellogg, 1984; Madigan e O'Shea, 1997; Tierno e Young, 1986), maturate attraverso percorsi formativi⁵ e/o attraverso esperienze imprenditoriali e/o consulenziali riconosciute dagli altri membri della comunità professionale⁶. Tali competenze rappresentano una base indispensabile per poter affrontare efficacemente la complessità delle problematiche imprenditoriali oggetto dell'intervento consulenziale. Il consulente di direzione può del resto garantire un orientamento indipendente proprio perché possiede idonee competenze scientifiche e professionali, che gli consentono autonomia di giudizio sia in fase di analisi del problema imprenditoriale che in fase di elaborazione (ed implementazione) della soluzione. Si tratta di un carattere dell'attività consulenziale che assume rilievo in tutte le fasi del processo consulenziale anche se tale assunto sembra non sempre adeguatamente considerato dalle società di consulenza. Si riporta a tal proposito il commento dell'amministratore delegato della Studio Ruschini spa (società operante nel settore del design di capi di abbigliamento che vanta tra i propri clienti numerose imprese di alta moda italiane tra le quali Gucci, Fendi, Valentino e Tod's) sull'operato di una società di consulenza che era stata incaricata di progettare ed implementare un nuovo sistema di controllo gestionale.

Ai primi due incontri hanno partecipato un partner e due senior manager della società di consulenza. Tali incontri sono stati molto

could emphasize two-directionality and mutual interaction between the consultant and the client more clearly and explicitly, in the spirit of "non-directive", "process-based" and "translation-based" consulting models».

⁵ Sulla opportunità per le imprese di consulenza di creare una *corporate university* (ovvero una divisione specificamente dedicata alla formazione delle proprie risorse umane) e sulle caratteristiche che tale centro 'interno' di formazione dovrebbe possedere cfr. Nevins (1998).

⁶ La consulenza direzionale tuttavia non rappresenta una professione nel senso formale del termine. Anzi l'affermazione di Dean (1938), secondo il quale «Profession is used in literature in discussing management consultants for lack of a more accurately descriptive term» conserva ancora oggi piena validità. Sia in letteratura che nel mondo della 'consulenza reale' è in questi ultimi anni crescente l'attenzione sulla opportunità di istituire ordini e/o albi ufficiali che certifichino, e rendano quindi formalmente riconoscibili, i requisiti professionali dei consulenti di direzione. Sull'opportunità per le società di *management consulting*, anche alla luce del ruolo da esse giocato nell'ambito delle crisi di alcune grandi imprese americane, «to achieve full professional status», si veda McKenna (2006). Groß e Kieser (2006) sostengono invece che «professionalization efforts among consultants [...] will never be successful if the classical concept of professionalism is applied». Sul tema del *consulting professionalism* si veda il recente contributo di Butler e Collins (2016). Per approfondimenti sui requisiti di professionalità dei consulenti di direzione si rimanda ad Aiello (1996).

proficui, tanto che, prima ancora di conferire formalmente l'incarico, avevamo già definito obiettivi e tempi del progetto. Dopo aver conferito l'incarico abbiamo incontrato una sola volta un senior manager e, in tutti gli altri casi, solo junior managers e praticanti. Tutte persone tecnicamente preparate ma che non mi hanno mai dato l'impressione di padroneggiare l'oggetto dell'incarico. Il risultato del progetto è stato fallimentare, tanto che siamo stati costretti a riprendere l'utilizzo del vecchio sistema gestionale. Sono certo che se il progetto fosse stato seguito dai due senior manager incontrati all'inizio le cose sarebbero andate diversamente.

Questo carattere viene enfatizzato dall'approccio definitorio che interpreta l'*attività di consulenza direzionale come 'professione'*⁷, individuandone l'essenza proprio nei caratteri di particolare professionalità⁸ propri dei soggetti che la svolgono⁹.

3. *La natura consultiva*. Il servizio di consulenza direzionale consiste nel 'fornire pareri'¹⁰ e comporta quindi l'attivazione di un processo di scambio collaborativo di informazione e conoscenza tra il consulente, la cui responsabilità concerne la qualità e l'obiettività dei pareri forniti, ed il cliente, al quale compete la decisione finale di applicare o rifiutare i pareri ricevuti. Ecco il commento del Presidente del Consiglio di Amministrazione di una grande banca italiana a proposito dell'incarico, affidato ad una società multinazionale di consulenza, avente ad oggetto lo sviluppo di un nuovo sistema interno di credit rating.

La società di consulenza ci ha dimostrato che il nuovo modello di rating funziona meglio di quello da noi precedentemente utilizzato (ci permette infatti di prevedere le insolvenze dei nostri clienti con un

⁷ Si tratta di un approccio che enfatizza i caratteri di professionalità che i soggetti erogatori (capacità, competenze e conoscenze specifiche) e lo stesso servizio (complessità, discrezionalità ecc.) devono possedere.

⁸ Assumono a tal proposito rilievo la *riservatezza professionale*, che garantisce circa il non utilizzo, al di fuori del rapporto consulenziale, delle informazioni raccolte sull'impresa cliente; le competenze specifiche in termini di conoscenze ed abilità necessarie per la risoluzione del problema posto dal cliente (*professionalità attuale*); le capacità di sviluppare continuamente le competenze attraverso l'apprendimento delle teorie e delle 'pratiche aziendali e consulenziali' emergenti (*professionalità potenziale*). In questo senso la consulenza dovrebbe rappresentare una attività di collegamento tra teoria e pratica aziendale, tra mondo accademico e realtà delle imprese (Kubr, 2002).

⁹ Appartiene a tale approccio la definizione formulata da Greiner e Metzger (1983) e riportata nella nota 1.

¹⁰ Ci è giunta memoria che nei corsi di Tecnica Bancaria e Professionale da lui tenuti negli anni '60 presso la Facoltà di Economia dell'Università di Firenze il prof. Roberto Fazzi sottolineasse fortemente l'opportunità che il consulente si esprimesse sempre in 'pareri', e mai in 'consigli', attribuendo ai secondi una deviazione impropria dai 'requisiti' di oggettività e indipendenza, anche emotiva.

marginale di errore assai inferiore rispetto a quello che caratterizzava il nostro vecchio modello) e tale modello sta effettivamente supportando in modo efficace le nostre decisioni di concessione di fido. Tuttavia nessuno di noi ha partecipato a tutte le fasi di progettazione del modello e nessuno di noi ha quindi compreso appieno le logiche matematico-statistiche del suo funzionamento ed i complessi criteri di ponderazione delle diverse variabili da esso utilizzate: il modello ci appare come una 'scatola nera'. Come potremo procedere a migliorare ulteriormente il modello e, soprattutto, come potremo procedere a modificarlo se esso si dimostrerà in futuro (in diverse condizioni di congiuntura economica, a fronte di una mutata composizione qualitativa dei nostri clienti, ecc.) non più così affidabile?

La natura *consultiva* del servizio viene enfatizzata dagli approcci definitivi che interpretano l'*attività di consulenza come metodo*, individuandone l'essenza nella sua funzione di *advising* al cliente nel prendere decisioni (e/o nello svolgere certi compiti)¹¹.

4. *La natura problem oriented*. La consulenza direzionale consiste nello svolgimento di attività di individuazione/definizione/analisi di problemi (*diagnosi*), nella elaborazione delle soluzioni (*terapia*) e nella successiva applicazione delle soluzioni trovate (*cura*)¹².

¹¹ L'approccio definitorio fondato sul metodo (approccio funzionale) focalizza l'analisi sul *processo* attraverso il quale si realizza la funzione di *consulting*. L'assunto della irrilevanza dei caratteri, delle capacità e delle competenze del soggetto che svolge il ruolo di 'coadiutore/facilitatore' comporta che quest'ultimo possa essere ricoperto, oltre che da professionisti esterni, anche da componenti dell'assetto imprenditoriale-manageriale, da dipendenti dell'impresa, da amici personali dell'imprenditore ecc. (Kubr, 2002). Tra gli Autori che hanno adottato un approccio definitorio funzionale ricordiamo:

- Steele (1975), che definisce processo di consulenza, «qualsiasi forma che fornisca aiuto su contenuti, operazioni e strutture di un compito o di una serie di compiti, per i quali il consulente non sia effettivamente responsabile dell'esecuzione di tale compito, ma sia di supporto a coloro che lo eseguono»;
- Cohen (1989), secondo il quale «un consulente è semplicemente una persona che dà consigli o effettua servizi di natura professionale o semiprofessionale dietro compenso».

Il carattere consultivo rappresenta tuttavia un elemento di tipicità non sufficiente per delimitare concettualmente in modo compiuto l'attività di consulenza direzionale. Il commercialista che esercita la professione con approccio tradizionale (fornendo pareri alle imprese in materia di interpretazione e/o di applicazione di normative fiscali e civilistiche) pur caratterizzandosi per un ruolo certamente consultivo non svolge, secondo noi, attività di consulenza direzionale.

¹² L'esclusione della fase di implementazione della soluzione dall'ambito del processo consulenziale, sulla base dell'assunto che «il ruolo del consulente è di consigliare» mentre quello del cliente «è di implementare la soluzione» (Fleming, 1989), discende a nostro avviso da ipotesi incomplete inerenti le responsabilità che il consulente deve fisiologicamente assumersi: se è vero che il cliente è responsabile della scelta definitiva di adottare (o meno) la soluzione propostagli, nonché della scelta

La natura *problem oriented* dell'attività di consulenza direzionale¹³ rafforza l'esigenza di attivazione di adeguati gradi di interazione e collaborazione tra consulente e cliente¹⁴ nell'ambito di tutte le fasi del processo consulenziale¹⁵. Ecco cosa ci ha detto a tal proposito l'amministratore delegato della divisione italiana di una multinazionale operante nel settore farmaceutico.

Siamo abituati ad affrontare ed a (cercare di) risolvere problemi in continuazione (spesso un numero elevato di problemi contemporaneamente). Spesso dobbiamo decidere velocemente quale priorità attribuire ai diversi problemi. Possiamo decidere di accantonarne alcuni per risolvere quelli più urgenti, ma non possiamo eludere i problemi, far finta di non vederli o non accorgersi di essi. Riconosco subito nelle persone l'abitudine e l'attitudine al *problem solving* e quando devo scegliere un consulente (qualunque sia l'incarico che devo assegnare) attribuisco a tali caratteri un peso determinante.

Tra le *capacità* richieste dal delicato ruolo di *problem solver* del consulente figurano quelle *analitiche*, quelle *di sintesi*, quelle *creative*, nonché, in caso di adozione di modelli meta-consulenziali¹⁶, quelle *maieutiche* ed *empatiche*, per ciascuna delle quali esistono delle *soglie minime fisiologiche* al di sotto delle quali l'intervento consulenziale ha scarse possibilità di successo¹⁷.

5. *La natura contrattuale e fiduciaria del rapporto consulenziale*. Il conferimento dell'incarico da parte del cliente e la sua accettazione da parte del consulente avvengono attraverso la stipula di un contratto, più o meno dettagliato e non necessariamente formalizzato 'nero su bianco' (Armenakis e Burdug, 1988), attraverso il quale si concretizza il mutuo consenso

delle modalità di implementazione di tale soluzione (così come è responsabile della scelta del consulente a cui affidarsi), è altrettanto vero che il consulente non può sottrarsi alla responsabilità relativa alla qualità (efficacia) dei suoi pareri, 'chiamandosi fuori' dalla fase di implementazione, che mette la qualità del suo intervento 'alla prova dei fatti'.

¹³ Dato il suo ruolo di *problem solver* il consulente direzionale viene spesso identificato come un soggetto la cui funzione essenziale è quella di 'ridurre l'incertezza' in cui si trova ad operare il management dell'impresa cliente (e.g. Ernst e Kieser, 2002; Lundberg, 2002).

¹⁴ Sulla necessità di una partecipazione all'esperienza consulenziale attiva e paritaria del cliente e del consulente, che «si confrontano con una serie di decisioni interattive e di possibili alternative per la definizione dei rispettivi comportamenti» nell'ambito di «un processo informale di dare/avere tra pari», cfr. Lippitt (1986).

¹⁵ Sulle fasi del processo consulenziale cfr. il cap. 4, par. 1.

¹⁶ Cfr. a tal proposito il cap. 4, par. 2.

¹⁷ Cfr. a tal proposito il cap. 4, parr. 2-3. Sulle capacità critiche per il successo delle imprese di consulenza direzionale cfr., tra gli altri, Kumar, Simon e Kimberley (2000).

necessario a conferire piena legittimità, giuridica e psicologica, all'attività consulenziale. La chiara definizione degli obiettivi dell'intervento consulenziale (Armenakis e Burd, 1988; Ford, 1985; Kellogg, 1984; Kolb e Frohman, 1970; Shenson, 1990b; Turner, 1982), dei diritti, dei doveri e dei ruoli di ciascuna delle parti coinvolte (*contratto giuridicamente rilevante*) e l'impegno consapevole delle stesse a collaborare in un clima di fiducia (Czerniawska, 2006a; 2007; Green, 2006; Maister *et al.*, 2000)¹⁸ e di rispetto reciproci (*contratto psicologico*), che scaturiscono dalla contrattazione effettuata nella fase di *set up* del rapporto consulenziale¹⁹, costituiscono elementi fondanti ed essenziali del rapporto consulenziale (Aiello, 1995; Kubr, 2002).

La cosa più difficile nell'ambito delle fasi iniziali di contatto con un nuovo potenziale cliente è capire se posso fidarmi di lui (se è sincero, se è realmente interessato alle competenze che posso offrirgli ecc.) e, soprattutto, convincerlo che lui può fidarsi di me. Ho imparato dall'esperienza che l'adozione di comportamenti completamente trasparenti può generare qualche insicurezza nel tuo interlocutore (ho 'perso' numerosi incarichi per questo motivo) ma nel lungo termine paga certamente di più: nell'ambito degli incarichi che ho acquisito negli ultimi dieci anni ho sempre ricevuto la massima collaborazione del cliente ed in un solo caso esso mi ha addossato la colpa del mancato pieno conseguimento degli obiettivi del progetto consulenziale (e nel nostro mestiere raggiungere il 100% degli obiettivi nei tempi previsti rappresenta una eccezione).

L'affermazione sopra riportata è del partner fondatore della Omega srl²⁰, società di medie dimensioni operante nel comparto della consulenza strategica.

6. *La natura imprenditoriale dei problemi affrontati.* Quelle affrontate dal consulente direzionale sono problematiche strategiche, organizzative e/o gestionali, attinenti al *governo dell'impresa* cliente (sia essa di piccole o di grandi dimensioni, manifatturiera o di servizi ecc.), la cui soluzione incide sulla struttura aziendale²¹, genera su di essa cambiamenti di sta-

¹⁸ Oltre che il rapporto tra impresa cliente ed impresa di consulenza il clima di fiducia deve ovviamente caratterizzare le relazioni tra i diversi individui che compongono il team di consulenti incaricato di implementare l'intervento consulenziale. Sul tema cfr., ad esempio, Maister e McKenna (2002a). Più in generale sul governo delle risorse umane nelle imprese di *management consulting* cfr. Maister e McKenna (2002b).

¹⁹ Sulla fase di *set up* del rapporto consulenziale cfr. il cap. 4, par. 1.

²⁰ Per esigenze di riservatezza a quasi tutte le società di consulenza citate nel presente lavoro, sono state attribuite 'denominazioni di fantasia'.

²¹ Per struttura aziendale intendiamo la rappresentazione semplificata della realtà d'impresa, che tende a cogliere il senso globale (elementi essenziali e relativamente stabili) del sistema aziendale. Tale rappresentazione consegue ad un processo

to²², innesca processi strategici (di sviluppo, stabilità o risanamento)²³, provoca, in ultima istanza, effetti di innovazione²⁴ sostenuti da mutamenti evolutivi delle conoscenze (razionalizzazione delle logiche di cambiamento), degli atteggiamenti (accettazione ed interiorizzazione delle logiche di cambiamento), dei comportamenti (azioni concrete di cambiamento) individuali e di gruppo²⁵, nonché, in senso ampio, della cultura aziendale (Kubr, 2002)²⁶. Nel corso degli ultimi decenni gli ambiti delle

induttivo attraverso il quale si enucleano, dal sistema nel suo complesso, gli aspetti salienti (essenziali) e tendenzialmente durevoli (relativamente stabili) ancorché, ovviamente, suscettibili di evoluzione. In sintesi la struttura aziendale è costituita dall'insieme dei caratteri qualitativi (vie) e quantitativi (grandezze) essenziali (in quanto particolarmente significativi e distintivi), relativamente stabili (in quanto assumono modalità o livelli tendenzialmente costanti) e suscettibili di alterazioni solo in conseguenza di rilevanti perturbazioni ambientali oppure di deliberati interventi imprenditoriali. A ben guardare la struttura costituisce l'anello di congiunzione tra una analisi descrittiva dell'impresa ed un'analisi finalizzata all'interpretazione normativa dei suoi processi di cambiamento: essa rappresenta da un lato il risultato delle decisioni assunte dal vertice imprenditoriale e dall'altro l'oggetto sul quale il vertice stesso interviene, modificandone i caratteri costituenti, attraverso il governo dei processi strategici. La specificazione dei caratteri qualitativi e quantitativi costituenti la struttura aziendale è necessariamente il risultato di un processo di semplificazione 'soggettivamente' effettuato da parte del vertice imprenditoriale ed influenzato dai caratteri personali di quest'ultimo oltre che dai caratteri strutturali dell'ambiente competitivo di riferimento. Cfr. a tal proposito, Fazzi (1982; 1984).

²² Sulla definizione della *sostanza dei problemi imprenditoriali* come *gap tra un determinato stato di partenza* reale (presente) o realisticamente ipotizzabile (prevedibile) e *lo stato ideale* (auspicato) *della struttura aziendale* cfr. il cap. 4, par. 1.

²³ Nella prospettiva decisionale del vertice imprenditoriale il processo strategico si qualifica quale cambiamento (indotto dal vertice imprenditoriale) della struttura aziendale, di natura quantitativa e/o qualitativa, finalizzato al conseguimento degli obiettivi strategici giudicati rilevanti nel medio periodo. Il *processo strategico di sviluppo* si qualifica quale cambiamento radicale e positivo della struttura aziendale con *prospettiva di conquista* di nuovi e diversi livelli di soddisfacimento degli obiettivi strategici. Nel *processo strategico di stabilità* la prospettiva è quella *del mantenimento e della difesa* delle condizioni raggiunte (è infatti prima o poi opportuno *stabilizzare i caratteri della struttura aziendale* conseguiti e *consolidare le posizioni raggiunte* durante lo sviluppo). Nel *processo strategico di risanamento* la prospettiva è quella *del ripristino* delle condizioni deterioratesi durante uno stato di crisi. In condizioni fisiologiche il divenire d'impresa può essere interpretato come un susseguirsi di processi di sviluppo e di stabilità. Cfr. a tal proposito Fazzi (dattiloscritto senza data; 1982; 1984).

²⁴ Sull'effetto innovazione generato dai processi strategici cfr. Vallini (1991). Sulla rilevanza della funzione innovatrice del consulente di direzione cfr. Greiner e Metzger (1983).

²⁵ Sulla necessità di una stretta collaborazione tra cliente e consulente per una efficace realizzazione dei cambiamenti organizzativi cfr., tra gli altri, Fischer e Rabaut (1992), Gelinas e James (1998) e Katcher (1972).

²⁶ Assumono a tal proposito particolare criticità le capacità del consulente di porre in essere interventi finalizzate ad annullare/attenuare le 'resistenze al cambiamento' che, seppure con intensità variabile, risultano quasi sempre presenti.

problematiche imprenditoriali affrontate dal consulente di direzione si sono progressivamente ampliati, fino a coprire l'intero spettro delle attività del governo d'impresa²⁷. Ancora oggi tali confini sono oggetto di incessanti mutamenti, originati, in larga parte, dalla continua evoluzione²⁸

²⁷ Proprio in relazione a quest'ultimo aspetto assume interesse, ai fini di un compiuto inquadramento concettuale dell'attività di consulenza direzionale, provare a fornire un quadro di massima delle sue tipiche 'aree di intervento'.

Il consulente di direzione si avvale di un insieme articolato di tecniche, strumenti e metodi (*practices*), utilizzabili per risolvere problematiche di governo d'impresa attinenti alle seguenti grandi 'aree del decidere imprenditoriale':

- a. area del governo imprenditoriale dell'*assetto strategico* (tecniche di diagnosi e di pianificazione strategica, tecniche di analisi di settore, tecniche di analisi della catena del valore, tecniche di business planning, ecc.);
- b. area del governo imprenditoriale dell'*assetto organizzativo* (tecniche di (ri) progettazione della macrostruttura, tecniche di (ri) progettazione della microstruttura, tecniche di diagnosi/valutazione/sviluppo degli stili di management, tecniche di diagnosi/valutazione/sviluppo delle competenze, ecc.);
- c. area del governo imprenditoriale dell'*assetto finanziario* (tecniche di (ri)strutturazione finanziaria, tecniche di accesso a strumenti di finanza agevolata, ecc.);
- d. area del governo imprenditoriale delle *politiche di produzione* (tecniche di diagnosi e di (ri)progettazione del ciclo produttivo, tecniche di diagnosi e di (ri) progettazione delle politiche di gestione delle scorte, tecniche di (ri)progettazione delle politiche di controllo della qualità, ecc.);
- e. area del governo imprenditoriale delle *politiche di marketing* (tecniche di diagnosi e di (ri)progettazione delle politiche promozionali, tecniche di diagnosi e di (ri)progettazione delle politiche di *pricing*, tecniche di diagnosi e di (ri)progettazione delle politiche distributive, metodi di ricerca di mercato, ecc.);
- f. area del governo imprenditoriale delle *risorse umane* (tecniche di ricerca e di selezione del personale direzionale, tecniche di *coaching*, formazione e sviluppo del personale direzionale, tecniche di (ri)progettazione delle carriere direzionali, ecc.);
- g. area del governo imprenditoriale del *sistema informativo direzionale* (tecniche di analisi della fisiologia dei processi aziendali -*Deep Process Analysis*-, tecniche di diagnosi e di (ri)progettazione del sistema informativo di controllo gestionale, ecc.);
- h. area del governo imprenditoriale della *funzione amministrativa (contabile e fiscale)*: tecniche di ottimizzazione delle politiche fiscali, tecniche di ottimizzazione delle politiche di bilancio, ecc.;
- i. area del governo imprenditoriale delle *politiche di R&S* (tecniche di orientamento strategico dell'attività di R&S, tecniche di governo dei processi di sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi processi produttivi, ecc.).

Anche se, di volta in volta, lo specifico intervento consulenziale è di norma finalizzato alla soluzione di problematiche prevalentemente inquadrabili in una singola 'area decisionale' è facile intuire che, data la natura sistemica delle decisioni imprenditoriali, assai raramente esso non inerisce, più o meno intensamente, aspetti inquadrabili anche in una o più delle altre aree.

²⁸ Quello della consulenza direzionale (*management consulting*) è uno dei settori del terziario avanzato che, nell'ultimo ventennio, ha evidenziato maggior dinamismo (in termini di fatturato, di tasso di natalità delle imprese, di numero di occupati, di gamma dei servizi offerti ecc.). Tale dinamismo è sintomo sia di una crescente maturità manageriale delle imprese che di un progressivo miglioramento

dei bisogni manifestati dal mondo delle imprese. L'individuazione delle 'aree specialistiche di competenza' del *management consultant*²⁹ viene da alcuni posta alla base della definizione del concetto di *management consulting*: dato un certo elenco di ambiti specialistici di competenza si assume che chi fornisce servizi alle imprese in tali ambiti sia definibile *management consultant*. Tale approccio è a nostro parere non condivisibile in quanto, oltre a non far emergere i caratteri essenziali dell'attività di consulenza direzionale, genera definizioni fisiologicamente obsolete

quali-quantitativo delle capacità di soddisfazione dei bisogni consenziali da parte dei fornitori del servizio.

Per un'interpretazione delle ragioni e delle prospettive di sviluppo dell'attività di *management consulting* cfr. Canback (1998; 1999).

Per una interessante rassegna delle tendenze emergenti nell'ambito dei principali segmenti della attività di *management consulting* cfr. Czerniawska e May (2006) e Greiner e Poulfelt (2005).

Per una analisi del settore della consulenza direzionale cfr. Toppin e Czerniawska (2005).

²⁹ Tra i numerosi tentativi di inquadramento delle aree di intervento della attività di *management consulting* riportiamo in questa sede la classificazione proposta dalla *European Federation of Management Consulting Association* (Tab. 1).

Corporate Strategy Services	Strategic Planning/Organisation Development
	Mergers & Acquisition
	Market & Competitive Intelligence
	Sales/Marketing/Corporate Communication
	Financial Advisory
Operations Management	Business Process Reengineering
	Change Management
	Customer/Supplier Relation Management
	Project Management
	Turnaround/Cost Reduction
Human Resources Management	Purchasing & Supply Management
	HR Strategy & HR Marketing
	Executive Coaching
	Recruitment/Search & Selection
	Benefits, Compensation & Retirement
Information Technology	Performance Measurement & Management
	Training & Development
Outsourcing Services	Talent Strategies
	It Consulting
	It System Development & Integration

Tabella 1 – Le aree di intervento della consulenza direzionale (FEACO, 2015).

a causa dei mutamenti a cui sono continuamente sottoposti gli ambiti dell'intervento consulenziale (Aiello, 1996; Clark e Fincham, 2002).

7. *L'appartenenza all'assetto imprenditoriale dei soggetti primariamente interessati alla soluzione del problema* oggetto dell'intervento consulenziale. Data la natura del suo intervento il *cliente primario*³⁰ del consulente direzionale è necessariamente rappresentato da almeno un soggetto che fa parte del vertice imprenditoriale, in quanto è a quest'ultimo che competono le *massime* funzioni del governo d'impresa (non frammentabili, non segmentabili e non decentrabili³¹) al cui ambito decisionale attengono le problematiche affrontate dal consulente direzionale.

Ho deciso immediatamente di accettare l'offerta della KPMG anche se lo stipendio di partenza che mi hanno proposto è il 20% più basso rispetto a quello che percepivo alla ITM Consulting [società che offre servizi di Information and Communication Technologies alle imprese manifatturiere]. Anche se ero diventato senior manager i nostri progetti consulenziali avevano quasi sempre ad oggetto aspetti tecnici di funzionamento delle infrastrutture tecnologiche del cliente ed il mio interlocutore era sempre rappresentato da un impiegato del CED e/o da un impiegato di una società esterna alla quale il nostro cliente aveva affidato la manutenzione delle sue infrastrutture tecnologiche. Non lavoravo per una società di IT management consulting ma per una società che offriva servizi di manutenzione delle infrastrutture informatiche.

L'affermazione è di uno dei soggetti recentemente assunti, a seguito dell'esito di una lunga selezione, nel settore IT *management consulting* di KPMG Italia.

8. *La natura essenzialmente cognitiva del valore generabile attraverso l'intervento di management consulting*. La creazione di nuove conoscenze e lo sviluppo di nuove capacità imprenditoriali (diagnostiche, terapeutiche e/o interpretative), di cui sia il cliente che il consulente potranno avvantaggiarsi in futuro (dopo che l'intervento del consulente sarà terminato), rappresentano i risultati potenzialmente più significativi dell'intervento di *management consulting*³². L'evidenza empirica dimostra tuttavia che assai

³⁰ Sulla definizione di cliente primario cfr. la nota 6 del cap. IV.

³¹ Sul processo storico di *progressiva decantazione e depurazione*, che ha fatto emergere il sistema *residuo* delle *massime* funzioni imprenditoriali, *non frammentabili, non segmentabili e non decentrabili* cfr. Fazzi (1982).

³² Ci poniamo quindi in contrasto con quella letteratura (e.g. Abrahamson, 1996; Abrahamson e Fairchild, 1999; Madigan e O'Shea, 1997; Shapiro, 1996) che interpreta l'attività di consulenza direzionale come *fashion management* o come *impression management (sceptical approach)*, ovvero come attività destinata non a produrre ma a sottrarre valore alle imprese clienti, che dà luogo a rapporti di potere nettamente sbilanciati a favore dell'impresa di consulenza direzionale. Sulla relazione tra *management fashions* e *management consulting* cfr. l'interessante contributo

raramente il potenziale di creazione di nuova conoscenza della relazione consulenziale viene consapevolmente percepito e interamente sfruttato. In pochi casi infatti cliente e consulente assegnano consapevolmente al progetto consulenziale obiettivi di creazione di nuova conoscenza (Linnarson e Werr, 2002). Assai spesso le loro energie risultano completamente assorbite dalle attività di semplice sostituzione delle *existing practices* del cliente con le *best practices* (conoscenze prevalentemente esplicite) che il consulente propone di 'trasferire' (e.g. Ernst e Kieser, 2002; Newell, 2005). Così facendo entrambi gli attori della relazione rinunciano ad intraprendere i percorsi di *social reconstruction* (Lave e Wenger, 1991) di *new practices* e conoscenze (non solo esplicite ma anche, e prevalentemente, tacite) tramite la contestualizzazione (interiorizzazione) delle *best practices* proposte dal consulente e/o tramite la socializzazione delle conoscenze implicite preesistenti detenute dai due attori della relazione consulenziale. Proprio le conoscenze implicite costituiscono invece, assai spesso, la dote cognitiva più importante di entrambi gli attori della relazione consulenziale, oltre che il principale risultato potenziale del processo consulenziale. Ciò implica che, anche nei casi di interventi consulenziali considerati di successo (in quanto hanno consentito di risolvere il problema che ha indotto l'intervento consulenziale) una grande parte (forse quella più importante) del valore cognitivo potenziale della relazione venga spesso perduto e/o non adeguatamente sfruttato. Ci soffermeremo approfonditamente su questo specifico carattere del *management consulting intervention* nel quarto capitolo.

di Williams (2004). Sulla opportunità di interpretare la relazione consulenziale (ed i rapporti di 'potere' che intercorrono tra i protagonisti di tale relazione) in modo non rigido ma aperto, flessibile e contingente cfr. Fincham (1999a) e Sturdy (2002).

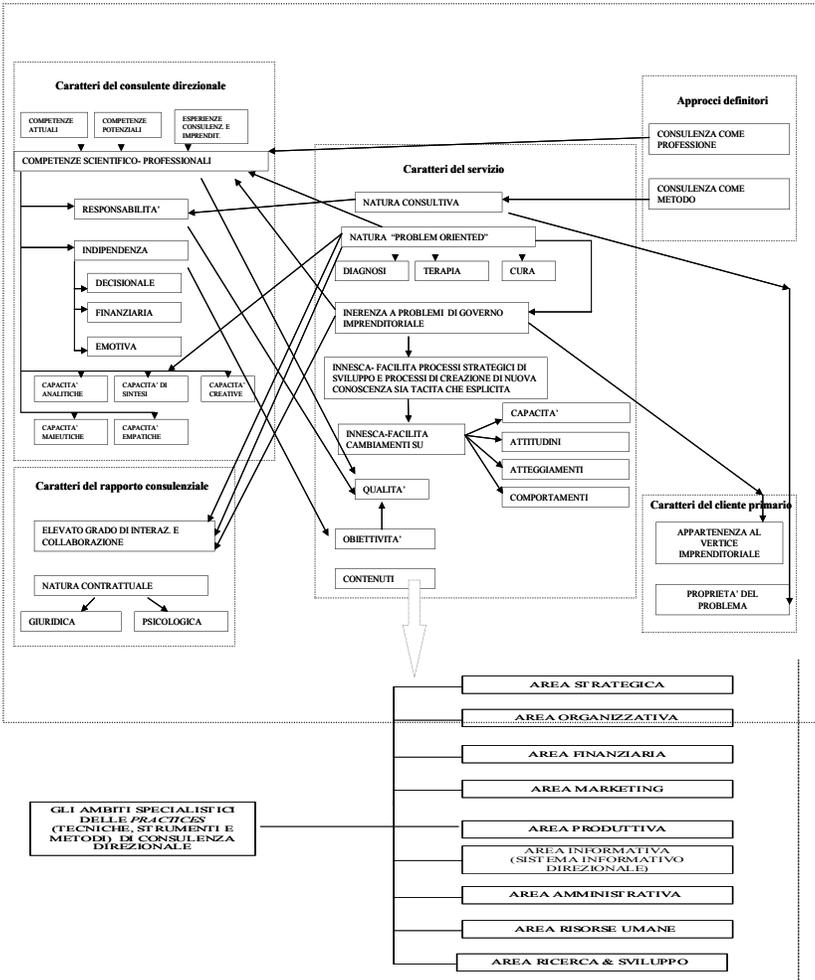


Figura 2 – Ontologia della consulenza direzionale: concepts, caratteri e relazioni logiche essenziali.

CAPITOLO IV

INTERPRETAZIONE SCIENTIFICA DELLA CONSULENZA DIREZIONALE

1. Il processo consulenziale

In questo paragrafo esporremo, con riferimento a ciascuna fase del processo di erogazione del servizio di consulenza direzionale¹ (Fig. 1), i principali contenuti (attività da svolgere), gli specifici elementi di rischio e di criticità e, di conseguenza, le particolari capacità ed attitudini richieste al consulente² (ed anche al cliente) per la loro implementazione.

Nell'ambito della fase di *set up* (Fig. 2) si concretizzano i primi contatti fra consulente e cliente e si innesca quindi quel processo di apprendimento reciproco che durerà fino alla conclusione del processo consulenziale.

Si tratta di una fase assai delicata per entrambi gli attori. Il cliente si trova a dover gestire il 'problema principale' che ha innescato il bisogno consulenziale e, contemporaneamente, quello, strettamente connesso e propedeutico, 'di acquisto del servizio' (la scelta del consulente a cui affidare l'incarico). Quest'ultimo problema risulta fisiologicamente caratterizzato da un elevato grado di complessità in funzione della oggettiva

¹ L'intervento consulenziale è spesso interpretato in letteratura come un *processo* costituito da diverse fasi sequenziali. La nostra proposta interpretativa trae ispirazione soprattutto dai lavori di Greiner e Metzger (1983) e di Kubr (2002). Sul tema cfr. anche Aiello (1996), Lescarbeau *et al.* (1990), Lippitt e Lippitt (1986), De Haan (2006), Rossettie (2004) e Stroh e Johnson (2005). Per le attività di servizio, il cui output primario è costituito da *intangibles* (dati, informazioni e conoscenze), erogazione e produzione sono tendenzialmente simultanee e le diverse fasi del processo di '(produzione-) erogazione' sono tipicamente articolabili in funzione del diverso stadio di completamento di tale output. Tale processo tende concretamente ad esplicitarsi con gradi variabili di iteratività e di completezza, risultando altresì l'implementazione 'in parallelo' delle diverse fasi un fenomeno assolutamente fisiologico.

² Sulle *capacità* del consulente che il cliente considera critiche ai fini del successo dell'intervento cfr., tra gli altri, Bobrow (1998b), Bowers e Degler (1999), Dowling (1993), Ford (1985), Hegyi-Gioia (1999), Kumar e Simon (2001), Popovich (1995), Riley (1999). Per una descrizione dei principali fattori che impattano sugli esiti del processo consulenziale rimandiamo a Jang e Lee (1988), McLachlin (1999) e a Schaffer (1997a; 1997b).



Figura 1 – L'interpretazione diacronica dell'attività di consulenza direzionale: il processo consulenziale.

difficoltà di reperire informazioni sul servizio consulenziale³ (gli attributi principali del servizio non sono chiaramente visibili né nei momenti che precedono l'affidamento dell'incarico consulenziale, né, assai spesso, in quelli immediatamente successivi⁴). Il consulente, proprio al fine di compensare tale carenza informativa, ha il difficile compito di 'guadagnarsi la fiducia del cliente'⁵ (soprattutto se si tratta di un 'nuovo cliente'), riguardo in particolare alla propria professionalità, correttezza e competenza, evitando al contempo che si creino aspettative eccessive rispetto ai possibili esiti dell'intervento consulenziale. È quindi opportuno che la gestione dei contatti iniziali⁶ sia effettuata in prima persona dal vertice imprenditoria-

³ Le uniche informazioni 'raggiungibili' da parte del cliente sono quelle acquisibili in via mediata (esperienze consulenziali analoghe già sperimentate da altre imprese) o indiretta (la reputazione del consulente). Sulla relazione tra reputazione della società di consulenza direzionale ed efficacia dell'intervento consulenziale cfr. Fink e Knoblach (2017). Sulle interazioni tra reputazione ed identità delle società di consulenza direzionale cfr. Harvey *et al.* 2017.

⁴ Sul *purchasing behaviour* degli acquirenti di servizi di consulenza direzionale cfr., tra gli altri, Edvardsson (1990) e Lonsdale *et al.* (2017).

⁵ Cfr., tra gli altri, Czerniawska (2006a; 2007), Green (2006), Kubr (2002), LaGrossa e Saxe (1998), Maister *et al.* (2000) e Maister e McKenna (2002a).

⁶ Non sempre il soggetto che richiede l'intervento del consulente è l'effettivo 'utilizzatore' dei servizi prestati. Già dalla fase di *set up* il consulente deve dunque essere in grado di configurare l'insieme dei soggetti dell'impresa cliente che, più o meno direttamente, ricopriranno un ruolo nell'ambito del processo consulenziale. Valga a tal proposito la seguente tassonomia:

- clienti iniziali: sono coloro che stabiliscono il contatto iniziale e partecipano alla fase di *set up*;
- clienti intermedi: sono le persone che partecipano, insieme al consulente, alle diverse fasi del processo consulenziale. Può in particolare trattarsi di:

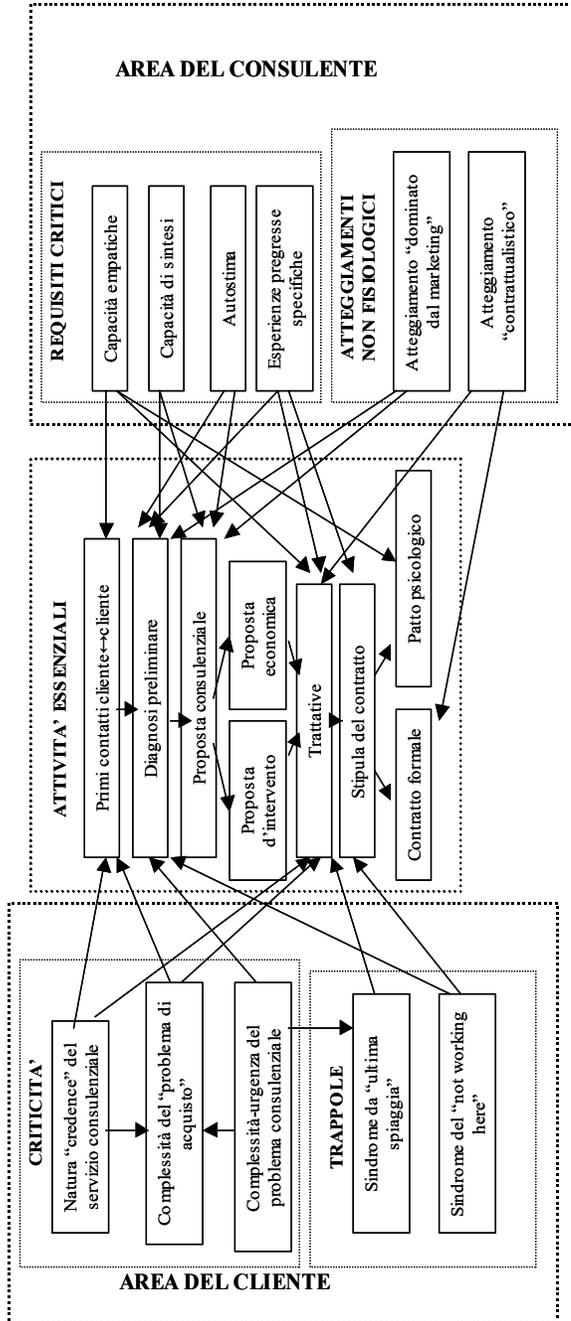


Figura 2 – Il set up del processo consulenziale: attività essenziali, criticità, relazioni logiche.

le dell'impresa di consulenza (consulenti *partner*, se trattasi di società di consulenza strutturate), evitando approcci prevalentemente orientati alla vendita (atteggiamento 'dominato dal marketing') e/o alla puntualizzazione degli aspetti strettamente legali ed economici in senso stretto (atteggiamento 'contrattualistico').

La capacità degli attori coinvolti di costruire un rapporto fiduciario ed empatico⁷ ed il loro grado di consapevolezza circa la delicatezza dei risvolti psicologici connessi ai primi confronti⁸ rappresentano fattori determinanti ai fini della corretta impostazione del rapporto consulenziale. In particolare il cliente può manifestare *sintomi di ansietà* connessi:

- alle importanti aspettative che esso ripone sulla capacità del consulente di risolvere il suo problema, in specie se tale problema ed i suoi sintomi sono di ampia portata ed hanno già innescato processi di crisi aziendale (sindrome da 'ultima spiaggia');
- alla contemporanea diffidenza generata dal fatto che il consulente, soprattutto nelle fasi iniziali del processo, rappresenta comunque un soggetto estraneo al contesto aziendale (sindrome del *not working here*).

Il consulente deve d'altra parte saper gestire le *tensioni emotive* generate dalla naturale incertezza circa:

- l'esistenza di effettive possibilità di soluzione del problema che il cliente gli sta prospettando;
- l'adeguatezza delle sue capacità di risolvere il problema: ogni impresa ed ogni problema aziendale rappresentano casi unici ed eventuali pregressi successi conseguiti in contesti in qualche modo comparabili non forniscono garanzie circa il fatto che il consulente sia in grado di portare a compimento con successo il nuovo incarico.

- clienti 'referenti', che rappresentano i 'punti di riferimento' stabili per il consulente (sono i responsabili aziendali del progetto consulenziale);
- clienti 'utilizzatori', ovvero le persone che parteciperanno attivamente alla fase di 'messa in pratica' (implementazione) del progetto consulenziale;
- clienti 'operativi', ovvero tutte le altre persone che vengono a vario titolo (apporto di conoscenze, apporto di informazioni ecc.) coinvolte nel processo consulenziale;
- clienti primari: sono rappresentati dai componenti del top management dell'impresa cliente (anche se non coinvolti in modo diretto nel lavoro del consulente). Cfr. a tal proposito, anche Schein (1987) e Ielo (1996).

⁷ Come afferma McLachlin (1999) «There must be a decent match of personality or management style (Shenson, 1990a), personal chemistry (Mitchell, 1994), and belief systems (Margolis, 1985)». Cliente e consulente devono in sostanza ricercare una sintonia psicologica ed una base minima di significati condivisi che non in tutti i casi è possibile conseguire.

⁸ «the notion that rational models can satisfactorily explain interpersonal interaction seemed unrealistic, since they tend to ignore the "human" factor. Personal styles of behaviour, whether we like it or not, are rooted in personality traits, and play a key role in the consultant/client interactive processes» (Adamson, 2000).

La capacità degli attori coinvolti di costruire un rapporto fiduciario assume rilievo anche perché già nella fase di *set up* il consulente effettua una *diagnosi preliminare*, che non ha lo scopo di analizzare in profondità il problema consulenziale, né quello di giungere alla sua risoluzione, quanto, piuttosto, quello, necessariamente propedeutico a tutte le fasi successive, di 'scoprire' e comprendere 'la superficie del problema'⁹, attraverso l'analisi critica di un primo *set* di dati e di informazioni. In assenza di una adeguata, seppur sintetica, comprensione preliminare del problema sarebbe infatti impossibile delimitare l'ambito delle realistiche opportunità di aiuto del cliente (Kubr, 2002). Soprattutto quando il problema consulenziale è complesso, si rende a tal fine indispensabile una valutazione critica dell'interpretazione iniziale fornita dal cliente. Ciò, non di rado, genera l'esigenza di una riformulazione che, a partire da una reinterpretazione dei sintomi palesi, emergenti e/o latenti, consenta di riscoprire la vera natura (e di ridisegnare i contorni) del problema (un problema non ben definito o erroneamente definito è probabilmente irrisolvibile¹⁰).

Ultimata la *diagnosi preliminare* il consulente elabora e presenta al cliente la *proposta di intervento* e la relativa *proposta economica*. La proposta di intervento delinea l'oggetto dell'intervento consulenziale (il problema), gli obiettivi da conseguire, il piano di intervento (fasi, tempi e contenuti dell'attività da svolgere), ruoli, curricula e competenze del team consulenziale che svolgerà l'incarico e ruoli che, nell'ambito del processo, saranno svolti dal personale dell'impresa cliente¹¹.

Nella decisione di acquisto del cliente¹², oltre alla credibilità del piano, assumono peso tendenzialmente preponderante:

- la affidabilità, in termini di competenze ed esperienze pregresse maturate nell'ambito di analoghi incarichi, delle persone che materialmente svolgeranno l'intervento consulenziale;
- i criteri di determinazione del 'prezzo' della consulenza: *à forfait*, in funzione del tempo che il consulente impiegherà (*time consuming*), in funzione dei risultati che l'intervento consulenziale permetterà di conseguire (*success fee*). Quest'ultimo criterio pone il consulente nella posizione di doversi assumere i rischi dell'insuccesso ma agevola l'in-

⁹ Per il consulente comprendere 'la superficie del problema' significa inquadrarlo, sulla base della propria esperienza e del proprio intuito, nell'ambito della area di attività, della struttura, delle capacità/competenze e delle performance economiche e finanziarie attuali e prospettiche del cliente.

¹⁰ Cfr., a tal proposito, quanto riportato nella successiva nota 15.

¹¹ Una inadeguata pianificazione dei ruoli (attività, responsabilità) del cliente genera problemi e fraintendimenti nelle fasi successive del processo.

¹² Esiste una ampia letteratura sui criteri che il management dell'impresa cliente dovrebbe utilizzare per una valutazione efficace delle proposte presentate dalle società di consulenza direzionale (e.g. Brotheridge e Power, 2007; Green, 1963) e, più in generale, per una gestione efficace di tutto il processo consulenziale (e.g. Fischer e Rabaut, 1992; Wells, 1983).

staurazione di un rapporto di fiducia con il cliente, che vede i suoi interessi perfettamente allineati con quelli del suo interlocutore¹³.

La *stipula del contratto di consulenza* rappresenta l'atto conclusivo della fase di *set up*. Oltre alla completezza dei contenuti ed alla chiarezza del linguaggio del contratto *formale* (che consente di evitare fraintesi circa i reciproci impegni assunti), assume a tal proposito rilevanza la consapevolezza di entrambe le parti circa l'opportunità di perfezionare un altro tipo di patto, di natura *psicologica*, non codificabile attraverso documenti legali, che sancisca l'impegno sincero a collaborare in un clima di fiducia e di rispetto, condizione irrinunciabile di efficacia del processo consulenziale.

A partire dagli orientamenti emersi nell'ambito della diagnosi preliminare, nella fase di *diagnosi del problema imprenditoriale* (la prima prevalentemente 'operativa' del processo consulenziale) trovano collocazione le attività di definizione del problema, di scoperta delle sue cause e di identificazione delle capacità del cliente su cui far leva per risolverlo¹⁴ (Fig. 3).

Se definiamo *sostanza del problema* il *gap tra un determinato stato di partenza* reale (presente) o realisticamente ipotizzabile (prevedibile) e lo *stato ideale* (auspicato) *della struttura aziendale* possiamo distinguere tra:

- problemi di tipo *correttivo*, che si caratterizzano per uno *stato di partenza deteriorato* e richiedono quindi interventi di ripristino dello *stato di normalità*;
- problemi di tipo *evolutivo*, caratterizzati dalla necessità di migliorare in senso evolutivo uno *stato di partenza* che presenta caratteri di tendenza *normalità*: lo *stato ideale* rappresenta una *evoluzione migliorativa* dello stato di partenza;
- problemi di tipo *creativo*, caratterizzati dalla necessità di conseguire uno *stato nuovo e diverso* (non meramente modificativo), che sostituisca quello di partenza (normale o deteriorato che sia).

È normale a tal proposito che il consulente si trovi a dover affrontare problemi di natura composita (che presentano contemporaneamente i caratteri di più di una delle menzionate categorie) o che l'analisi diagnostica modifichi essa stessa la natura del problema (evidenziando ad esempio

¹³ Ostacoli all'applicazione di criteri del tipo *success fee* sono rappresentati dalle difficoltà di individuare, ex post, gli effetti (sulla struttura aziendale e sulle performance del cliente) direttamente riconducibili all'intervento consulenziale, oltre che dalla naturale tendenza dell'intervento consulenziale a manifestare i suoi effetti (o, almeno, gran parte di essi) dopo un periodo di tempo non breve rispetto al momento della sua conclusione.

¹⁴ Anche se a livello concettuale la diagnosi del problema non comprende il 'lavoro di soluzione', l'esperienza consulenziale insegna che l'attività di analisi delle cause e quella di esplorazione delle possibili soluzioni sono caratterizzate da gradi di interdipendenza tali da non poter essere concretamente svolte in modo efficace se non congiuntamente. Cfr., a tal proposito, anche Kubr (2002).

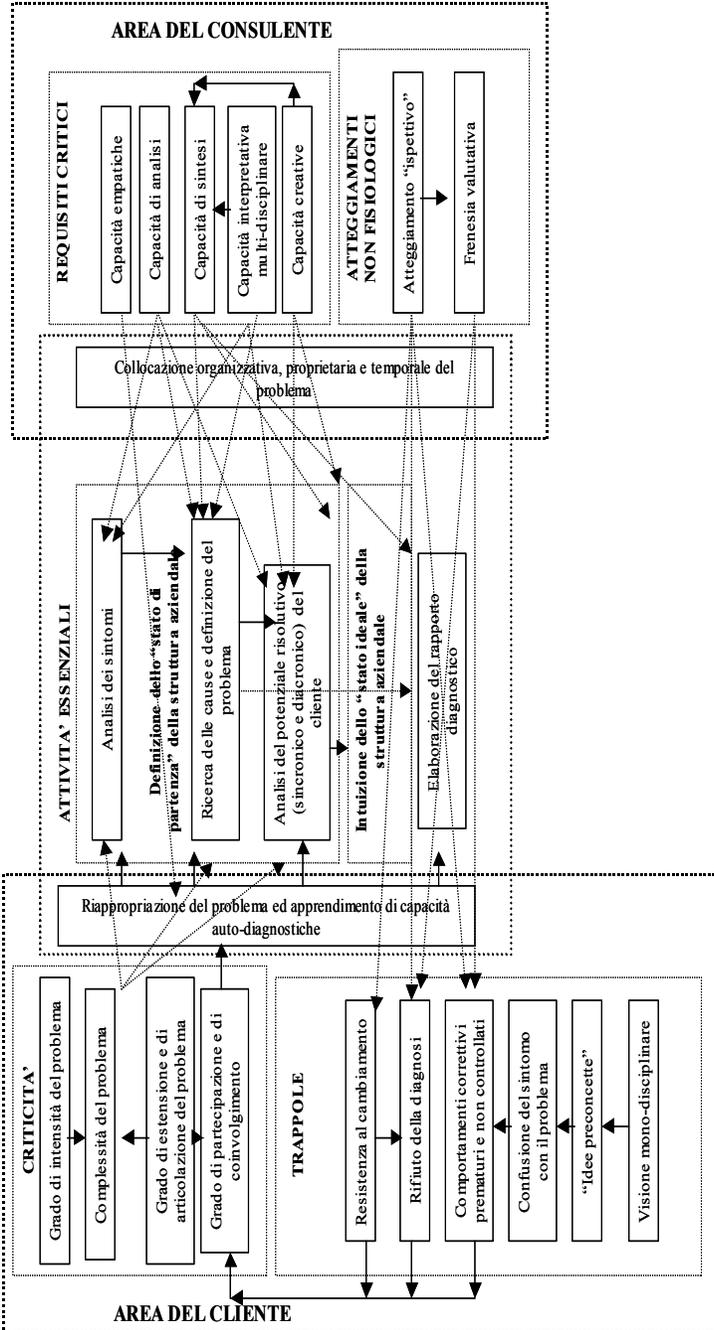


Figura 3 – La diagnosi consulenziale: attività essenziali, criticità, relazioni logiche.

che la radicale innovazione dello stato di partenza deteriorato sia di gran lunga preferibile rispetto alla sua semplice correzione).

La definizione dello stato di partenza della struttura aziendale richiede prevalentemente *capacità analitiche*, mentre la individuazione dello stato auspicato, soprattutto per la terza categoria di problemi, richiede *capacità intuitive e creative*.

Oltre che in termini di sostanza la diagnosi dovrebbe permettere di *definire il problema*¹⁵ in termini di *collocazione organizzativa* (assetti, aree funzionali e/o unità organizzative in cui il problema si manifesta), *proprietà* (assetti, aree funzionali e/o unità organizzative primariamente interessate alla soluzione del problema), *intensità* (impatto assoluto e relativo sugli apparati, sulle capacità, sui processi di funzionamento e sui risultati globali di sintesi) e *collocazione temporale* (durata, frequenza di manifestazione, evoluzione passata ed attesa).

L'attività di *ricerca ed individuazione delle cause* presuppone l'implementazione di un processo di partizione concettuale del problema finalizzato ad individuare, a partire dai sintomi manifestati, le relazioni rilevanti di causa-effetto delle sue diverse componenti. Si tratta di una attività che richiede l'applicazione contemporanea di capacità di analisi, capacità di sintesi, capacità empatiche e capacità intuitive.

Le *capacità di analisi* sono indispensabili per effettuare la partizione del problema e ricostruire il sistema delle relazioni di causa-effetto tra le variabili rilevanti¹⁶. Influiscono, a tal proposito, sul grado di complessità del problema imprenditoriale:

¹⁵ L'importanza cruciale della fase di definizione del problema imprenditoriale al fine di evitare di risolvere «the wrong problem instead of the right problem, or alternatively [...] the least important problems given the limited resources of the organization» è stata sottolineata ad esempio da Kilmann (1979).

¹⁶ L'attività diagnostica comporta la necessità di raccogliere (sulla base di criteri adeguatamente 'selettivi' e con un opportuno grado di 'dettaglio') e di elaborare tutti i dati e le informazioni rilevanti. Le fonti alle quali il consulente può attingere sono classificabili in tre categorie principali:

- le registrazioni (contabili, statistiche e di altro genere) già disponibili o appositamente richieste dal consulente, che forniscono dati e informazioni in forma leggibile o, comunque ritrascrivibile, reperibili attraverso l'analisi dei supporti (archivi cartacei o computerizzati, disegni, schede ecc.) nei quali sono immagazzinati;
- gli avvenimenti aziendali (non solo metodi, ritmi e condizioni di lavoro ma anche atteggiamenti, comportamenti, dinamiche dei rapporti interpersonali, ecc.), che forniscono dati e informazioni attraverso la loro osservazione diretta da parte del consulente;
- le memorizzazioni effettuate dalle persone, che forniscono informazioni (esperienze, opinioni, convinzioni, pregiudizi, sentimenti, intuizioni, ecc.) attraverso interviste e/o somministrazione di questionari.

Poiché lo scopo finale dell'intervento consulenziale è quello di introdurre cambiamenti che, spesso, sono prima di tutto cognitivi, gli avvenimenti e le memorizzazioni rappresentano fonti informative insostituibili, la cui rilevanza ai fini dell'esito finale dell'intervento è non di rado prevalente rispetto alle fonti di dati codificati.

- la quantità e l'intensità delle relazioni di reciproca influenza tra variabili. Non è raro che variabili afferenti allo stato del problema si influenzino reciprocamente rappresentando contemporaneamente sia la causa che l'effetto l'una dell'altra (relazioni circolari);
- il grado di estensione delle catene di causa-effetto: la causa ultima del problema è sempre in qualche modo riconducibile ai caratteri ed alle capacità del vertice imprenditoriale (se le sue decisioni di governo fossero infallibili i problemi non sarebbero emersi) e/o proprietario (al quale compete la nomina ed il controllo dell'operato dell'organo di governo);
- il grado di articolazione delle catene di causa-effetto (inteso come misura della molteplicità di cause alla base di un singolo effetto e della molteplicità di effetti conseguenti ad una singola causa)¹⁷.

Le *capacità di sintesi* e quelle *intuitive* risultano determinanti per individuare la natura e le direzioni effettive delle relazioni, nonché le cause (e gli effetti) reali del problema, distinguendo, nell'ambito del complesso delle variabili coinvolte, quelle *relativamente primarie* da quelle *relativamente secondarie*¹⁸. Si tratta di capacità critiche ed al contempo rare, che l'esperienza consulenziale permette di sviluppare solo in soggetti caratterizzati da doti intuitive innate¹⁹.

¹⁷ Per un interessante esempio di strumento finalizzato al *check up* diagnostico aziendale, che incorpora alcune della prassi utilizzate dalle principali società di consulenza strategica (Bain and Company, Booz Allen & Hamilton, Boston Consulting Group ed altre), cfr. Hagerty (1997).

¹⁸ Al fine di individuare relazioni, proporzioni e tendenze (attuali ed emergenti) ed in funzione della natura e dello scopo dell'incarico consulenziale sono impiegabili tecniche di analisi diverse: da quelle matematiche (funzioni che specificano il rapporto tra variabili, indici che esprimono rapporti input/output o la struttura interna di una determinata variabile), a quelle statistiche (medie, dispersioni, distribuzioni di frequenza, correlazioni, regressioni...), a quelle grafiche (es. diagrammi di flusso). Essenziale risulta in ogni caso l'applicazione di tecniche di confronto (tra presente e passato, tra pianificato e conseguito, tra imprese dello stesso settore, ecc.), che consentono di costruire un quadro di riferimento indispensabile per dare significato ai dati ed alle variabili rilevanti. La scoperta dell'esistenza, dell'intensità e della direzione delle relazioni di causa-effetto tra le variabili rilevanti sarebbe certamente agevolata dalla possibilità di avvalersi degli strumenti della ricerca sperimentale: rimuovendo una causa ipotetica e verificando la permanenza (o la sparizione) dell'effetto sarebbe ad esempio possibile escludere (o affermare) che se si è rilevata la causa principale. Il problema è che dal punto di vista del consulente l'impresa non è un laboratorio e tali sperimentazioni non sono quasi mai possibili.

¹⁹ La sintesi del problema può talvolta emergere dall'applicazione di metodi deduttivi, attraverso i quali il consulente 'riconosce' nel problema uniformità (forme) già riscontrate in sue precedenti esperienze consulenziali (approccio gestaltico). Assai più spesso, tuttavia, il problema presenta caratteri (almeno alcuni) di unicità (o, quanto meno, di novità per il consulente): in tali casi l'unico metodo applicabile è quello induttivo (solo una approfondita analisi dei dati e, soprattutto, un successivo sforzo di sintesi creativa - *insight* - consentono di scoprire l'identità del problema e delle sue cause primarie).

Le capacità del consulente di stimolare un contesto relazionale collaborativo (*capacità empatiche*), che agevoli la partecipazione attiva del cliente al processo diagnostico, è fondamentale ai fini del superamento delle difficoltà connesse alla presenza di atteggiamenti ‘evasivi’ e/o ‘di resistenza’ (se non addirittura di ‘rifiuto della diagnosi’)²⁰, fisiologicamente manifestati dai soggetti collocati nelle aree funzionali e/o nei ruoli dove risiede la causa del problema, in specie se il modello consulenziale adottato è lontano da quello della ‘meta-consulenza’²¹ e/o se l’impresa cliente presenta caratteri accentuati di ‘resistenza al cambiamento’²². Oltre a facilitare il processo (il cliente conosce il problema meglio del consulente anche se il suo eccessivo coinvolgimento gli impedisce di ‘vederlo’; l’accordo sugli esiti di una diagnosi condivisa emerge in modo naturale, senza la necessità da parte del consulente di dover convincere il cliente circa la sua correttezza) l’effettuazione di un’attività diagnostica congiunta e condivisa assume, di per sé, ‘valore ontologico di intervento’, in quanto innesca un cambiamento nel sistema cognitivo dell’impresa cliente che, reagendo agli stimoli attiva processi:

- di progressiva *slatentizzazione, riappropriazione* e, quindi, *ripresa del controllo del problema*;
- di *apprendimento* delle tecniche diagnostiche utilizzate dal consulente.

Tali processi cognitivi, oltre ad agevolare il suo coinvolgimento nelle fasi successive del processo, consentono al cliente di acquisire competenze utilizzabili in futuro per risolvere in autonomia problemi non necessariamente analoghi a quelli oggetto dell’intervento consulenziale.

La conoscenza degli errori comunemente commessi dal cliente nell’interpretazione del problema aiuta il consulente a riconoscerli, oltre che ad evitare di restarne influenzato. La *confusione del sintomo con il problema* rappresenta l’errore forse più frequente. Non sono inoltre rari errori generati dalla presenza di *idee preconcepite* (il cliente ‘sa’ quali ‘devono’ essere le cause senza aver in realtà effettuato i necessari approfondimenti), da *visioni eccessivamente specialistiche* (la visione di un problema con ottica

²⁰ Il fatto che l’intervento diagnostico sia destinato a ‘toccare’ aspetti che il cliente, più o meno consapevolmente, può ritenere in qualche modo imbarazzanti, genera la necessità di evitare atteggiamenti diagnostici aggressivi, che diano la sensazione che il consulente sia a ‘caccia di errori da punire’ (atteggiamento ‘ispettivo’), che si traducano nell’espressione di prematuri giudizi valutativi (che impediscono al cliente di fornire serenamente le proprie autonome valutazioni), che inducano comportamenti correttivi spontanei e/o affrettati e, quindi, non adeguatamente controllati.

²¹ Cfr., a tal proposito, il successivo paragrafo 2.

²² Assumono a questo fine rilevanza la disponibilità del consulente ad interagire apertamente fin dall’inizio con tutti i soggetti che desiderano chiarimenti, e l’effettuazione di un’adeguata attività di preparazione del personale aziendale sulle ragioni e sugli obiettivi dell’intervento consulenziale.

monofunzionale impedisce di cogliere la natura fisiologicamente multidisciplinare dei problemi d'impresa), da *carezza di tempo* disponibile.

L'*analisi del potenziale del cliente per la soluzione del problema* ha, infine, tipicamente ad oggetto:

- il suo grado di consapevolezza del problema;
- la sua effettiva volontà di risolverlo;
- il suo potenziale sincronico di *problem solving*: risorse, capacità e competenze attuali utilizzabili per risolvere il problema;
- il suo potenziale diacronico di *problem solving* inteso quale potenziale di attivazione di nuove risorse, capacità e competenze utili alla soluzione del problema.

Il *rapporto diagnostico* (riepilogo delle attività diagnostiche svolte, descrizione analitica del problema e delle sue cause dirette ed indirette), elaborato dal consulente a conclusione di questa delicata fase, consente al cliente ed allo stesso consulente di verificare la forza logica e la capacità interpretativa delle elaborazioni effettuate.

Attraverso l'elaborazione del PIANO TERAPEUTICO (Fig. 4), sempre che il rapporto non venga interrotto al termine della fase precedente²³, il consulente procede alla individuazione delle possibili soluzioni del problema diagnosticato, allo loro valutazione di fattibilità, alla assistenza al cliente nella scelta della soluzione da adottare ed alla preparazione (programmazione) della sua realizzazione pratica (Kubr, 2002).

Si tratta di una fase in cui assumono valenza critica le *capacità creative* del consulente, impegnato nella intuizione (*insight*) e formalizzazione di un ventaglio di soluzioni innovative, che ne qualificano il ruolo di 'agente del cambiamento' (Docherty *et al.*, 1997).

Compito del consulente è quello di innescare e facilitare un processo di ricerca di possibili interventi risolutivi, dato il contesto aziendale di riferimento, fornendo al cliente tutti gli elementi utili per una scelta consapevole della miglior soluzione possibile: la decisione circa la soluzione da adottare (al pari del problema), in quanto direttamente afferente ad aspetti di governo aziendale, non è decentrabile né delegabile (né all'interno né, tanto meno, all'esterno) e rimane quindi *di piena proprietà* del vertice imprenditoriale dell'impresa cliente.

L'attivazione di un adeguato grado di partecipazione del cliente a questa fase del processo consulenziale consente:

- di far leva sulle capacità creative presenti nell'impresa cliente (che spesso forniscono contributi decisivi alla soluzione del problema);
- di attivare un clima organizzativo favorevole al cambiamento, indispensabile per generare concrete opportunità di acquisizione, da parte

²³ L'interruzione del processo consulenziale al termine della fase diagnostica può ad esempio aver luogo se il cliente ritiene di essere in grado di formulare autonomamente la soluzione.

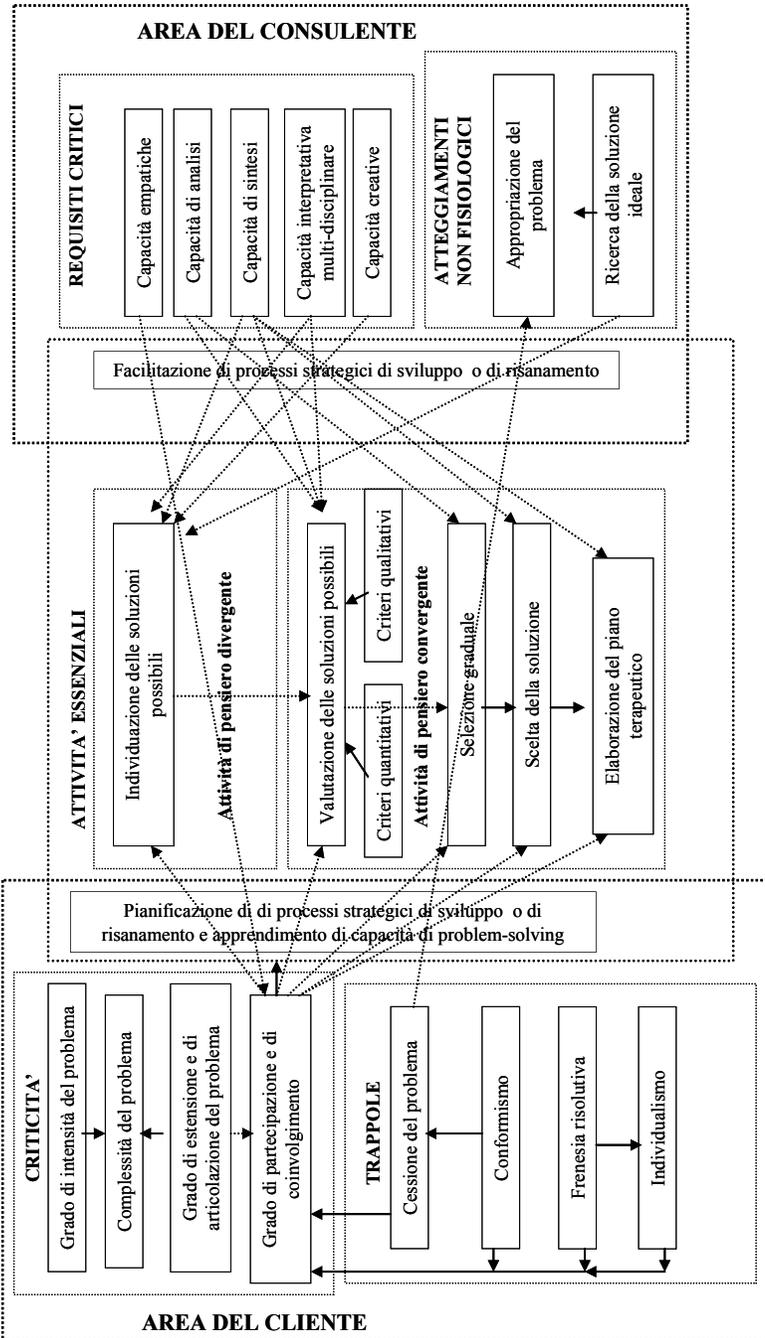


Figura 4 – Il piano terapeutico: attività essenziali, criticità, relazioni logiche.

del cliente, di nuove ed autonome capacità di *problem solving* (Schein, 1987), oltre che di ottimizzare l'efficacia della fase (successiva) di implementazione dell'intervento.

La capacità del consulente di *individuare le possibili soluzioni del problema diagnosticato* trova supporto nella sua *capacità interpretativa della realtà aziendale* maturata attraverso esperienze consulenziali pregresse, in qualche modo assimilabili a quella oggetto dell'incarico che sta svolgendo. Il trasferimento di soluzioni già adottate in passato in casi analoghi presenta tuttavia limiti connessi:

- alla natura del destinatario del servizio consulenziale: ogni impresa 'fa storia a sé', presenta caratteri peculiari che la rendono diversa da qualsiasi altra; affronta, di conseguenza, problemi unici e, soprattutto, ricerca l'unicità attraverso la scoperta e l'implementazione di soluzioni non imitative;
- alla natura del problema affrontato (ad es. i problemi 'creativi' richiedono fisiologicamente soluzioni caratterizzate da elevato tasso di innovazione).

Il consulente deve dunque essere in grado di attivare e governare processi cognitivi di generazione cooperativa di nuove idee (e/o di nuove combinazioni tra idee), attraverso il ricorso a tecniche di pensiero creativo (*creative thinking*²⁴) e di pensiero laterale (*lateral thinking*²⁵), che inducono la separazione consapevole e deliberata della fase di generazione delle idee da quelle di selezione e valutazione analitica, e favoriscono condizioni di sospensione di giudizio (il pensiero 'a ruota libera' è incoraggiato, qualsiasi critica prematura sulle idee generate è esclusa) e di assenza di condizionamenti, con l'obiettivo di far emergere il più elevato numero di idee possibile (si ricerca la quantità più che la qualità delle idee), anche molto lontane dall'ambito del problema da risolvere²⁶.

Affinché i processi cognitivi di generazione di nuove idee possano dispiegarsi efficacemente occorre inoltre consapevolezza delle barriere psicologiche che non di rado impediscono, sia al cliente che al consulente, di utilizzare a pieno le proprie *capacità creative*. Tra i principali ostacoli

²⁴ Sulle tecniche di pensiero creativo (brainstorming, sinergismo, pensiero laterale, analisi morfologica, ecc.) cfr. Rawilson (1981).

²⁵ Sulle tecniche di pensiero laterale cfr. De Bono (1977; 1991).

²⁶ Nell'ambito di tali processi cognitivi svolgono una funzione importante anche i sentimenti di frustrazione generati dalla delusione per l'apparente inutilità di molte idee generate, i tentativi di fertilizzazione incrociata delle idee (combinazione di idee diverse), così come l'attivazione di fasi di incubazione: interrompere l'attività creativa consapevole dedicandosi ad altre attività permette di 'depositare' il problema nel subconscio, di indebolire eventuali inibizioni o blocchi emotivi verso le nuove idee, di massimizzare le opportunità di attivazione di meccanismi di intuizione (*insight*) di nuove possibili soluzioni.

al pensiero creativo che, se conosciuti, possono essere evitati, aggirati e/o limitati ricordiamo:

- quelli derivanti dalla formazione istituzionale (accademica o di altro tipo), che, in specie nel mondo occidentale, tende prevalentemente ad educare al ragionamento analitico-razionale, generando mancanza di abitudine all'utilizzo delle capacità creative;
- la tendenza delle persone a conformarsi alle attese dell'interlocutore (soprattutto se esso è visto come autorevole), per paura di innescare critiche e/o reazioni di rifiuto;
- la scarsa disponibilità di tempo, che genera ansia ed impedisce che si creino le condizioni ottimali per l'attivazione di processi di pensiero laterale;
- l'individualismo, che limita l'efficacia del 'lavoro di gruppo' (fondamentale per l'attivazione di processi di fertilizzazione incrociata delle idee).

Abbiamo evidenziato come la sospensione del giudizio sia una condizione auspicabile per la generazione di soluzioni innovative. Occorre tuttavia prima o poi procedere ad una classificazione, *valutazione e selezione delle idee risolutive*²⁷. A tal proposito, qualsiasi sia la tecnica di valutazione utilizzata (di programmazione lineare, di analisi decisionale²⁸, ecc.), risulta utile:

- superare la tentazione di individuare la soluzione ottimale, che raramente esiste, rinunciando al confronto tra più soluzioni che appaiono soddisfacenti;
- procedere ad una selezione graduale, che permetta di far progressivamente decantare le soluzioni migliori (evitando così sia i costi connessi all'effettuazione di processi di valutazione completi per tutte le alternative accettabili, sia l'abbandono prematuro di alternative);
- adottare modelli che:
 - permettano di pesare oltre che i criteri quantitativi (ad esempio il costo dei nuovi macchinari necessari per ammodernare l'assetto produttivo) anche quelli qualitativi (ad esempio il miglioramento dell'efficacia decisionale connesso ad una modifica del modello di struttura organizzativa direzionale), attraverso l'associazione di valori numerici a scale aggettivali;
 - prevedano l'attribuzione di pesi che consentano di rendere confrontabili criteri di valutazione tra loro eterogenei (ad esempio criteri economici e criteri organizzativi).

Una volta elaborate e selezionate le migliori soluzioni possibili il consulente procede alla stesura ed alla *presentazione* (al cliente) *del piano terapeutico*. Quest'ultimo, per ciascuna soluzione proposta dovrebbe evidenziare:

²⁷ La valutazione del potenziale risolutivo delle idee prodotte nella fase creativa richiede un ritorno al pensiero razionale (pensiero 'analitico' e pensiero 'convergente').

²⁸ Sui modelli di analisi decisionale si vedano ad esempio Ulvila e Brown (1982).

- caratteristiche, vantaggi, svantaggi, rischi e condizioni da creare e mantenere per garantirne la efficacia;
- un programma realistico di implementazione (fasi, attività e decisioni necessarie per rendere operativa la soluzione; ruoli, compiti e competenze del cliente e del consulente)²⁹.

Con la fase di *implementazione della soluzione* (Fig. 5) i cambiamenti di stato della struttura aziendale prospettati nel piano terapeutico trovano concreta applicazione ed i risultati programmati sono sottoposti 'alla prova dei fatti'.

Salvo il caso di interventi terapeutici relativamente semplici, la programmazione di un adeguato grado di partecipazione del consulente alla fase di realizzazione³⁰ assume valenza critica³¹ in quanto evita che egli abbandoni il problema (ed il cliente) prima di sperimentare sul campo l'efficacia delle soluzioni elaborate³², e sia quindi incentivato, nelle fasi precedenti del processo, a proporre 'idee brillanti più che soluzioni effettivamente funzionanti'³³.

Attività critica del consulente in questa fase è quella di governo dei *gap cognitivi* tipicamente manifestati dal cliente che, anche quando ha partecipato attivamente alla fase diagnostica ed a quella terapeutica (e si è quindi sinceramente convinto della opportunità di adottare la soluzione concordata)

²⁹ Un piano terapeutico efficace non può limitarsi al 'che cosa' realizzare ma deve approfondire il 'come' realizzarlo.

³⁰ Nei contesti consulenziali 'reali' il grado di coinvolgimento del cliente nella fase di implementazione risulta condizionato dal modello consulenziale adottato (cfr., a tal proposito, il successivo paragrafo 2), dalla effettiva disponibilità di tempo e di competenze da parte del cliente e del consulente, dal tipo di problema consulenziale da risolvere.

³¹ L'efficacia di questa fase è fortemente condizionata dal grado di collaborazione (tra cliente e consulente) che ha caratterizzato le fasi precedenti (un piano di intervento di cui il cliente non è convinto e/o elaborato dal consulente sulla base di informazioni inesatte e/o incomplete avrà scarse possibilità di successo).

³² La strutturazione di team misti (formati da consulenti e da personale dell'impresa cliente), a cui partecipano anche i soggetti che hanno elaborato il piano terapeutico, rappresenta spesso la soluzione ideale.

Alternative possibili sono rappresentate da:

- 1) implementazione effettuata autonomamente dal cliente, con semplice supervisione esterna da parte del consulente. Si tratta di una soluzione che presenta vantaggi di economicità per il cliente. Il rischio è che il consulente sia incentivato, nelle fasi precedenti del processo, a 'proporre idee brillanti più che soluzioni effettivamente funzionanti';
- 2) implementazione effettuata dal consulente, che si sostituisce al cliente nel gestire l'attuazione dell'intervento. In tal caso il rischio principale è quello dalla emersione di atteggiamenti non collaborativi o, peggio, di resistenza da parte del personale (direttivo ed esecutivo) dell'impresa cliente.

³³ Sempre più spesso le imprese richiedono interventi consulenziali prevalentemente focalizzati sulla fase di implementazione.

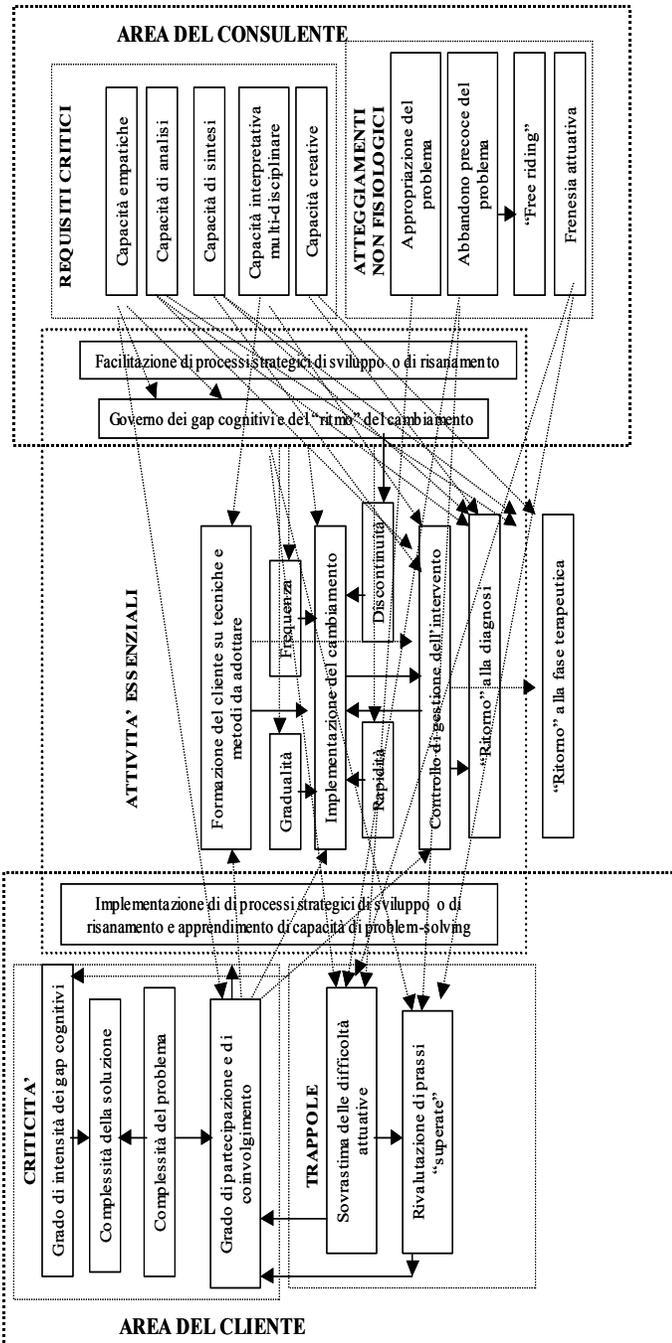


Figura 5 – L'implementazione dell'intervento consulenziale: attività essenziali, criticità, relazioni logiche.

tende a sovrastimare le difficoltà che, fisiologicamente, emergono in sede di implementazione del cambiamento e, di conseguenza, a rimuovere repentinamente le proprie convinzioni circa i vantaggi connessi alla nuova soluzione, rivalutando quelli connessi alle soluzioni adottate in passato.

Il governo di tali dissonanze cognitive può risultare agevolato da:

- una programmazione realistica ed adeguatamente articolata del piano terapeutico, che limita l'insorgere di inconvenienti in sede di implementazione ed aumenta il grado di consapevolezza del cliente circa i principali ostacoli da affrontare (nonché circa le modalità con cui affrontarli);
- la previsione di specifici interventi formativi sul cliente finalizzati all'apprendimento dei metodi, delle tecniche e degli strumenti necessari all'implementazione della soluzione;
- l'effettuazione di un puntuale controllo di gestione dello stato di avanzamento dell'intervento, che permette di prevenire gli inconvenienti, di limitare la portata di quelli ineluttabili, di evitare che il cliente si trovi da solo a dover affrontare situazioni di emergenza (o, comunque, percepite come tali);
- l'adozione da parte del consulente di un atteggiamento equilibrato³⁴ che lo veda protagonista di un ruolo rassicurante di «collega più esperto ed entusiasta, che si sente completamente interessato e corresponsabile, che ha una visione chiara di quello che vuole ottenere ed è in grado di spiegare il ruolo e le responsabilità di coloro che sono impegnati nel progetto» (Kubr, 2002).

Soluzioni che consentono di contemperare l'esigenza di una partecipazione attiva del consulente con quella di limitare il conseguente incremento dei costi complessivi dell'intervento consulenziale sono rappresentate da:

- progressiva riduzione del grado di coinvolgimento del consulente in funzione dello stato di avanzamento della fase realizzativa;
- partecipazione attiva del consulente alle sole fasi critiche del processo di implementazione;
- programmazione di incontri periodici tra cliente e consulente che permettano a quest'ultimo di verificare lo stato di avanzamento dell'intervento e di proporre eventuali aggiustamenti e correzioni.

L'esperienza consulenziale dimostra che l'efficacia del processo di attuazione del cambiamento risulta intensamente condizionata dai metodi di governo del *timing* di implementazione dalla auspicata variazione di stato della struttura aziendale. In particolare:

- l'anticipazione dell'avvio della fase di implementazione rispetto al momento in cui lo schema risolutivo risulta definito e condiviso, sebbene

³⁴ Se le fasi diagnostiche e di pianificazione terapeutica richiedono capacità analitiche, intelligenza e creatività, la fase di implementazione richiede soprattutto 'coraggio' e 'fiducia in se stessi'.

possa portare qualche vantaggio ai fini della messa a punto della terapia (l'adozione di schemi risolutivi diversi consente di testare più soluzioni e di apprendere attraverso 'prove ed errori'), genera fenomeni di amplificazione del grado di divergenza tra schema terapeutico definitivamente programmato e comportamenti effettivi del cliente, che tende a replicare uno o più metodi già applicati (soprattutto quelli da lui elaborati) anche se successivamente scartati;

- la gestione del ritmo del cambiamento incide sulla efficacia della terapia. Risultati migliori, più rapidi e più duraturi sono ottenibili se l'introduzione del cambiamento avviene con gradualità, per fasi tra loro successive, non prolungate ed intervallate da adeguati periodi di consolidamento (interventi rapidi e frequenti³⁵, ma discontinui e gradual).

Il momento e le modalità di *conclusione del rapporto* (Fig. 6) rappresentano variabili tutt'altro che irrilevanti ai fini della efficacia complessiva dell'intervento consulenziale.

L'interruzione del rapporto prima che gli obiettivi dell'intervento siano stati sostanzialmente raggiunti, oltre che per decisione unilaterale del cliente motivata da insoddisfazione del lavoro svolto dal consulente, può scaturire da:

- presenza di adeguate capacità del cliente di portare a termine autonomamente le fasi successive di un processo già avviato (interruzione anticipata);
- sovrastima da parte del consulente e/o del cliente delle capacità di quest'ultimo di concludere autonomamente il processo (interruzione precoce);
- ritiro anticipato da parte del consulente per carenza di tempo disponibile o per altre motivazioni estranee al rapporto consulenziale ('fuga' del consulente)³⁶.

L'interruzione ritardata del rapporto (oltre il momento della fisiologica conclusione del processo) può invece scaturire da:

- carenze e/o disfunzioni in alcune fasi del processo (ad esempio carenze nella fase diagnostica), che fanno emergere nelle fasi successive l'esigenza di svolgere attività non previste (ad esempio l'esigenza di diagnosticare nuovi problemi emersi in fase di implementazione) e prolungano quindi la durata complessiva (ed i costi) dell'intervento;

³⁵ Siamo a tal proposito d'accordo con chi (e.g. Schaffer, 1997a; 1997b) sottolinea l'importanza di programmare il conseguimento di obiettivi intermedi, definiti in termini di miglioramenti facilmente misurabili, incrementali e rapidamente conseguibili, evitando di fissare obiettivi generali di grande portata (*one big solution*) che, spesso, si rivelano non effettivamente conseguibili.

³⁶ La 'fuga' del consulente può generare nel cliente sentimenti di frustrazione (per il mancato completamento del lavoro da parte del consulente) e/o fenomeni di paralisi decisionale ed operativa ('sindrome da distacco').

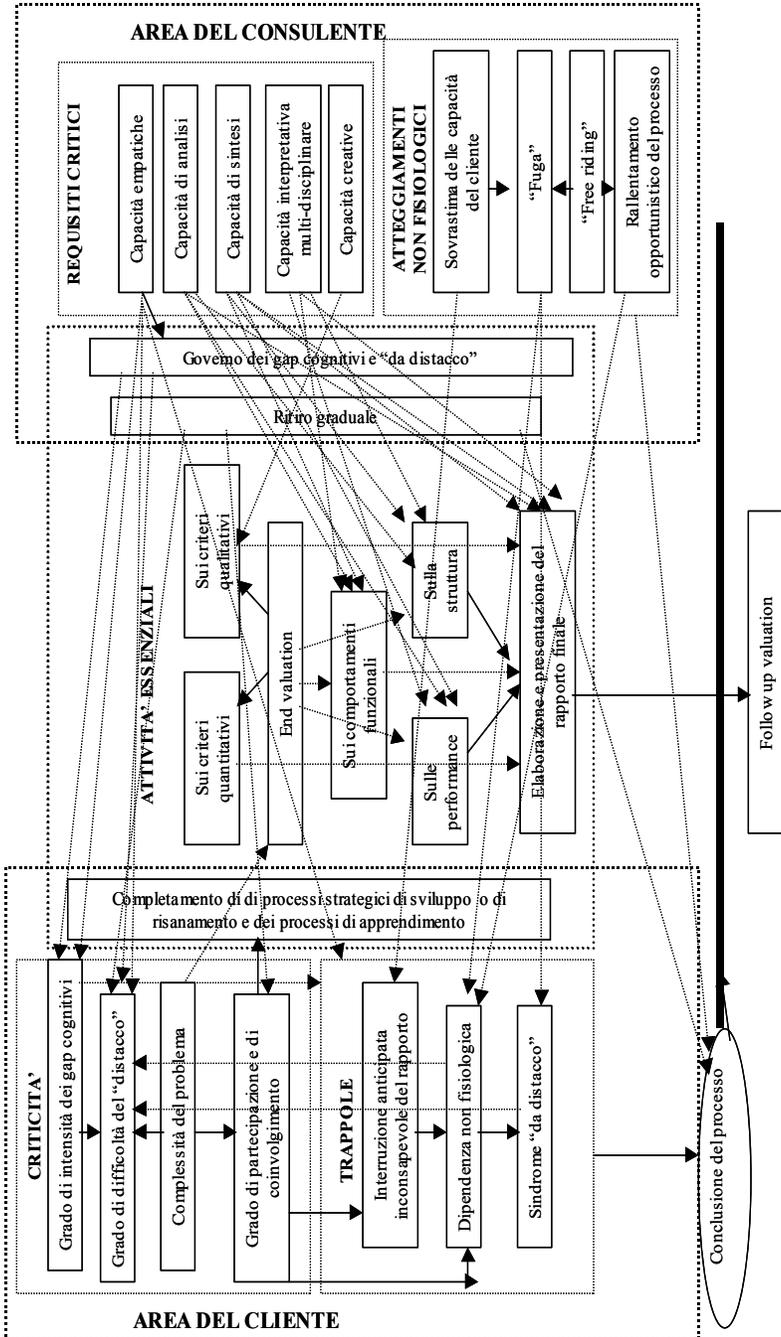


Figura 6 – La conclusione del processo consulenziale: attività essenziali, criticità, relazioni logiche.

- comportamenti del consulente che rallentano il processo attraverso trasferimento incompleto delle conoscenze, ‘creazione’ di problemi inesistenti e/o esagerazione di quelli effettivi. Può trattarsi di comportamenti dettati da opportunismo (con il fine di rendersi indispensabili e/o prolungare la durata dell’incarico), da errori di valutazione e/o da incompetenza.

Anche l’interruzione ritardata del rapporto può generare nel cliente sentimenti di frustrazione (per il mancato conseguimento degli obiettivi previsti nei tempi programmati), oltre a favorire l’insorgere di fenomeni di dipendenza e di conseguente paralisi decisionale in assenza della presenza continua e rassicurante del consulente (sindrome da distacco)³⁷.

Il controllo e la *valutazione dei risultati dell’intervento consulenziale* sono finalizzati a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi del piano terapeutico e la coerenza tra obiettivi conseguiti e risorse impiegate. Si tratta di attività che è opportuno effettuare sia durante la fase di implementazione della soluzione (valutazione per ‘stadio di avanzamento dell’intervento’), in modo da porre tempestivamente in atto eventuali interventi correttivi, sia al momento della conclusione dell’intervento (*end valuation*), sia successivamente (*follow up valuation*).

La complessità della attività di valutazione degli interventi di consulenza direzionale³⁸ deriva tipicamente da:

- la difficoltà di individuare gli effetti (sulla struttura aziendale e sulle performance del cliente) direttamente riconducibili all’intervento consulenziale: si pensi alle interferenze generate da problemi e/o decisioni imprenditoriali aventi ad oggetto ‘aree’ diverse da quella interessata dall’intervento consulenziale, oppure da mutamenti del contesto ambientale di riferimento (variazioni delle congiunture di mercato, del contesto competitivo ecc.);
- la naturale tendenza dell’intervento consulenziale, soprattutto se trattato di intervento complesso, ad influire su un grande numero di carat-

³⁷ Oltre ad individuare il ‘momento giusto’ per il suo ritiro il consulente dovrebbe altresì valutare l’opportunità di una ‘uscita graduale’, evitando di assecondare la prematura presunzione o l’eccessivo timore, talvolta manifestati dal cliente, di iniziare a ‘fare da solo’.

³⁸ Tale complessità è gestibile solo se consulente e cliente sono disponibili a partecipare alla fase di valutazione con atteggiamento di fiducia reciproca e propensione a riconoscere con obiettività e trasparenza i meriti dell’altra parte ed i demeriti propri. Le difficoltà di valutazione e misurazione oggettiva degli effetti reali degli interventi di consulenza direzionale sono stati evidenziati in letteratura, tra gli altri, da Ernst e Kieser (2002; 2003), Kipping e Engwall (2002), Wright e Kitay (2002). La possibilità che il cliente giochi un ruolo attivo e consapevole nella valutazione della conoscenza generata/trasferita attraverso l’intervento del consulente direzionale è sottolineata da Faust (2002) e da Sturdy (2002).

- teri di struttura, di comportamento e di performance, ed a manifestare a pieno i suoi effetti nell'arco di periodi di tempo non brevi;
- la difficoltà di valutare gli effetti 'qualitativi' dell'intervento (le conoscenze e le capacità acquisite dal cliente, i miglioramenti ottenuti a livello di sistemi di comportamento, i riflessi sull'immagine aziendale, ecc.; e.g. Kubr, 2002);
 - la difficoltà di valutare gli effetti del processo sulle capacità e sulle competenze del consulente (arricchimento delle sue conoscenze, effetto immagine ecc.).

Il processo consulenziale si conclude con la presentazione da parte del consulente del *rapporto finale*, che riassume le attività svolte ed i risultati conseguiti nelle diverse fasi del processo, con particolare attenzione a:

- gli obiettivi effettivamente conseguiti: sia quelli direttamente correlati alla soluzione del problema oggetto dell'incarico (ad esempio il ripristino di un certo livello di efficienza produttiva), sia quelli indotti (ad esempio lo sviluppo di nuove capacità e competenze in certe aree funzionali);
- i suggerimenti al cliente circa le precauzioni, i criteri di gestione, di controllo e di sviluppo futuro della soluzione implementata, funzionali al consolidamento del nuovo stato della struttura aziendale conseguito.

2. I modelli consulenziali

Il processo consulenziale tende concretamente ad esplicitarsi con gradi variabili di intensità di collaborazione tra consulente e cliente, in funzione della configurazione ricercata del servizio, del problema da affrontare, delle modalità di erogazione³⁹ e, soprattutto, del *modello consulenziale* adottato (*interpretazione sincronica* dell'attività di consulenza direzionale).

Risultano inoltre frequenti fenomeni di metamorfosi del modello anche nell'ambito di una singola fase, durante la quale il ruolo del consulente può naturalmente e/o programmaticamente evolvere da passivo (il consulente si limita a fornire i dati e le informazioni richieste dal cliente) ad attivo (il consulente ed il cliente lavorano 'fianco a fianco' alla soluzione del problema), a maieutico (il consulente aiuta il cliente a sviluppare le capacità necessarie a 'guarire se stesso').

³⁹ Anche se è innegabile la tendenza negli ultimi anni, in specie da parte delle grandi società di consulenza, ad incrementare gli investimenti in risorse materiali (soprattutto hardware informatico), le 'tecnologie' utilizzate per la produzione/erogazione del servizio di consulenza direzionale restano prevalentemente incorporate nelle capacità e nelle competenze dei team consulenziali.

Carattere determinante ai fini della interpretazione della attività di consulenza direzionale è la *natura della relazione* che si instaura e si sviluppa tra consulente e cliente (Bell e Nadler, 1985).

Assumono a tal proposito rilevanza fattori quali la struttura (intesa quale sistema di caratteri qualitativi e quantitativi) del problema imprenditoriale da risolvere, la misura degli investimenti 'specifici' richiesti ad entrambe le parti, l'intensità delle dinamiche di generazione/trasferimento di conoscenza, la natura codificata/tacita⁴⁰ della conoscenza iniziale in dote ad entrambe le parti e di quella generata/trasferita attraverso la relazione.

⁴⁰ La *conoscenza codificata* è quella che può essere trasmessa, comunicata ed archiviata tramite opportuni codici o linguaggi. L'essere 'trascrivibile nero su bianco' rende tale tipo di conoscenza trasmissibile ed utilizzabile anche da parte di soggetti diversi rispetto a quelli che la hanno prodotta. Le scienze di base (chimica, fisica ecc.) e le scienze ingegneristiche (ingegneria chimica, ingegneria aeronautica ecc.) rappresentano esempi tipici di sistemi di conoscenze codificate e gli articoli e le pubblicazioni scientifiche sono manifestazioni evidenti di codificazione e di trasmissione attraverso codici e linguaggi delle scoperte scientifiche effettuate. Qualunque soggetto (o organizzazione) dotato di adeguate conoscenze di base relative ad una certa disciplina può apprendere ed utilizzare i risultati di una nuova scoperta scientifica gratuitamente (ad esempio leggendo l'articolo scientifico in cui la scoperta è stata pubblicata) ed indipendentemente dal ruolo assunto da tale soggetto nell'elaborazione di tale scoperta. La *conoscenza tacita* non può essere trascritta 'nero su bianco' perché non ha codici o linguaggi e può essere trasferita solo "spostando" nello spazio i soggetti che la possiedono. La conoscenza tacita si diffonde meno facilmente, a costi e con vincoli assai più elevati rispetto alla conoscenza tacita. È tuttavia proprio dalla disponibilità di tale categoria di conoscenza che dipende in larga parte il successo competitivo delle organizzazioni imprenditoriali. In molti casi, ad esempio, la sostenibilità del vantaggio competitivo è il risultato dello sviluppo continuo di nuove conoscenze che si manifestano tramite miglioramenti tecnici incrementali (di prodotto o di processo) e che dipendono dall'esperienza e/o dalle capacità di apprendimento di specifici individui e/o team di individui.

Sintetizzando è possibile affermare che:

- a. *le conoscenze codificate sono più facilmente trasferibili* (ovvero trasferibili a costi più bassi) rispetto alle conoscenze tacite. Per trasferire la conoscenza codificata è infatti sufficiente trasferire il 'documento' su cui è stata "scritta nero su bianco" la nuova conoscenza, mentre per trasferire la conoscenza tacita è necessario trasferire i soggetti che hanno prodotto la nuova conoscenza. Ciò implica che le conoscenze codificate si diffondono molto più velocemente (rispetto alle conoscenze tacite) nell'ambiente esterno all'impresa che le ha generate;
- b. *le conoscenze codificate, a causa della facile trasferibilità e della elevata velocità di diffusione, sono assai più difficilmente appropriabili*. Ad esempio la scoperta di un nuovo principio scientifico (conoscenza codificata), e le innovazioni da esso scaturite, risultano ben difficilmente appropriabili a causa della facilità con cui tale principio può essere conosciuto da altri (è sufficiente che il ricercatore che ha prodotto quel principio 'confidi' la sua scoperta ad un ricercatore di un'impresa concorrente o pubblichi la sua scoperta su una rivista scientifica);
- c. *le imprese hanno di conseguenza scarsi stimoli ad investire nella produzione di conoscenze codificate*;
- d. *ciò spiega perché le imprese hanno normalmente una scarsa propensione ad investire nella ricerca di base (ricerca scientifica) e nella ricerca applicata (sviluppo di*

I caratteri forse più critici sono rappresentati dalla dote qualitativa e quantitativa di conoscenze iniziali del cliente e dal grado di propensione/attitudine del consulente ad attivare e governare, attraverso l'interazione, processi di creazione/trasferimento della conoscenza (Aiello, 1995).

Sono state individuate in letteratura molteplici combinazioni possibili di modalità che tali caratteri possono assumere (Schein, 1987; 1988; 1999; Maister, 1993). Ciascuna delle *configurazioni ideali*⁴¹, di seguito proposte rappresenta un'astrazione concettuale che, in quanto tale, può trovare multiformi modalità di concreta manifestazione in funzione della specificità dei diversi contesti consulenziali. Ciascun modello identifica un diverso 'modo di ragionare' e di 'rapportarsi al cliente' da parte del consulente direzionale (Fig. 7).

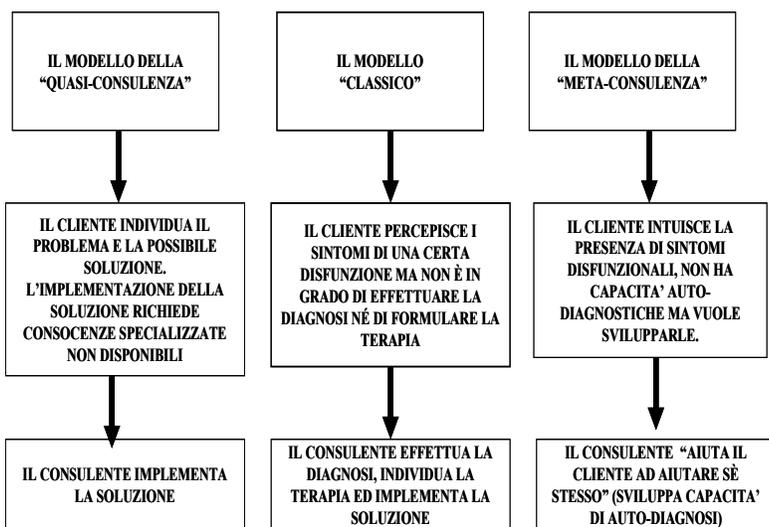


Figura 7 – La relazione consulente⇔cliente: i modelli consulenziali.

Nell'ambito del modello della *quasi-consulenza direzionale* il bisogno dell'impresa cliente è quello di ottenere informazioni specifiche e/o supporto conoscitivo ai fini della implementazione di soluzioni di problemi

principi tecnologici di base), attività generatrici di conoscenze prevalentemente codificate e per questo caratterizzate da un basso grado di appropriabilità, e si dedicano invece con maggiore intensità alle attività di sviluppo dei prodotti e dei processi produttivi (ossia alla produzione di conoscenze prevalentemente tacite).

Sul tema cfr. quanto riportato nel successivo paragrafo 3, nonché, tra gli altri, Arrow (1962).

⁴¹ Nel definire i tre modelli relazionali (consulente⇔cliente) abbiamo tratto ispirazione dai lavori di Maister (1993) e Schein (1987; 1988; 1999).

già diagnosticati. L'impresa cliente ha identificato e definito il problema da risolvere ed ha individuato sia il tipo di intervento necessario che l'interlocutore al quale rivolgersi. L'acquirente del servizio consulenziale, stabilita la necessità di uno specifico apporto di conoscenza in un determinato ambito aziendale, giunge alla conclusione che non ha la capacità di realizzare in proprio l'intervento risolutivo, oppure che è più conveniente, economicamente o politicamente⁴², far realizzare tale intervento dall'esterno, e si rivolge pertanto a quel consulente che reputa in grado di fornire l'apporto di conoscenza ritenuto necessario. L'interazione relazionale, sin dall'inizio, risulta fortemente strutturata rispetto alle reciproche aspettative di comportamento. Il modello attribuisce un ruolo critico al cliente, in quanto presuppone che quest'ultimo sia in grado di:

- effettuare autonomamente la diagnosi del problema;
- individuare autonomamente la soluzione (terapia);
- individuare il tipo di competenze e/o di informazioni necessarie per implementare l'intervento risolutivo (cura);
- selezionare il consulente portatore di queste informazioni e competenze⁴³;
- comunicare correttamente il problema al consulente⁴⁴.

Al consulente, che assume il ruolo di semplice 'fornitore di conoscenza', è richiesta *una competenza specialistica inerente l'ambito specifico del problema* oggetto dell'intervento, nel contesto di un rapporto le cui caratteristiche essenziali sono pre-definite dal cliente. La conoscenza generata/trasferita transita soprattutto nella direzione consulente⇒cliente ed assume prevalentemente natura codificata; l'intervento consulenziale impatta debolmente sulla struttura aziendale dell'impresa cliente e si pone quindi in posizione di confine rispetto all'ambito di attività proprio della consulenza direzionale⁴⁵.

⁴² Secondo alcuni tra i ruoli centrali del consulente vi sarebbero a tal proposito:

- quello di 'certificare la razionalità' delle decisioni assunte dal management dell'impresa cliente (Ernst e Kieser, 2002; Ruef, 2002);
- quello di coadiuvare i manager che li hanno scelti nelle lotte di potere interne alle organizzazioni (Penn, 1998).

⁴³ Se la valutazione delle conoscenze necessarie alla soluzione del problema è di esclusiva competenza dell'impresa e quest'ultima si rivolge ad un consulente che non possiede tali conoscenze, essa dovrà necessariamente assumersi la responsabilità degli scarsi risultati finali (Schein, 1987).

⁴⁴ Non è a tal proposito raro che l'esito non soddisfacente dell'interazione dipenda dal fatto che il consulente non ha compreso appieno la natura del problema da risolvere.

⁴⁵ Esempio di interazione 'quasi-consulenziale' è quella innescata dalla assenza, in una certa impresa, delle competenze necessarie per la realizzazione di un progetto, non più differibile, di lancio pubblicitario di un nuovo prodotto in un certo mercato geografico, con conseguente ricorso ad un consulente a cui affidare la elaborazione e la implementazione di tale progetto.

Nell'ambito del modello *classico* l'impresa avverte una situazione di difficoltà e/o la presenza di sintomi di una certa disfunzione, ma non è in grado di definire in modo chiaro l'ambito del problema né, tanto meno, di individuare gli interventi adeguati alla sua soluzione. Ricade dunque sul consulente la responsabilità di effettuare la diagnosi (*problem finding*) e, successivamente, di individuare e suggerire la soluzione (*problem solving*). Al consulente vengono concessi ampi gradi di libertà di azione da parte di un cliente che gli si affida completamente e che gli conferisce non solo l'incarico di trovare un rimedio ma anche, e anzitutto, il compito di definire i 'confini della malattia'.

La fase di diagnosi può condurre anche 'molto lontano' dal punto di partenza, giungendo ad individuare problemi assai distanti dalle generiche attese che avevano spinto il cliente ad innescare la relazione. Quest'ultima risulta molto meno strutturata rispetto al caso del modello della "quasi-consulenza" e la sua efficacia è intensamente influenzata dalla volontà e dalla capacità del cliente di essere coinvolto nelle diverse fasi del processo consulenziale⁴⁶. Se il più ampio grado di coinvolgimento del cliente è in linea di principio sempre auspicabile⁴⁷, quanto più è complesso il problema, tanto più è necessaria la partecipazione attiva del cliente fin dalle prime fasi dell'interazione, nell'ambito delle quali, attraverso una diagnosi congiunta, esso viene riconfigurato nella sua corretta dimensione ed articolazione. La conoscenza generata/trasferita ha natura prevalentemente codificata, anche se, a differenza di quanto avviene nell'ambito del modello della 'quasi-consulenza', essa transita in senso bidirezionale (consulente↔cliente).

Affinché il modello 'funzioni' efficacemente è necessario:

- che il cliente fornisca al consulente tutte le informazioni necessarie per poter formulare una diagnosi affidabile ed un piano terapeutico corretto e, soprattutto, sia disposto ad accettare e gestire i cambiamenti generati da una diagnosi effettuata 'dall'esterno'. Quest'ultima assume di per sé valore ontologico di intervento nella misura in cui provoca cambiamenti (nel sistema cognitivo dell'impresa cliente) che, se non adeguatamente preventivati e governati, possono generare, soprattutto nell'ambito delle aree funzionali maggiormente coinvolte, atteggiamenti più o meno diffusi di resistenza, diffidenza e chiusura nonché, nel peggiore dei ca-

⁴⁶ La capacità (attitudine) del cliente dipende principalmente dalle sue esperienze pregresse (in quanto, ad esempio, si è già avvalso in passato dei servizi di quel consulente); la volontà del cliente è invece strettamente condizionata dalla sua cultura imprenditoriale e dalla sua predisposizione psicologica (se ad esempio è predisposto psicologicamente a servirsi del consulente solo per 'liberarsi del problema la sua volontà di collaborare sarà minima). Cfr., a tal proposito, Aiello (1995).

⁴⁷ La necessità di una partecipazione attiva del cliente alle diverse fasi dell'intervento consulenziale è stata ad esempio sottolineata da McCune (1995) e Schaffer (1997a; 1997b). Sul ruolo del cliente di *co-producer* del servizio consulenziale cfr. anche il contributo di Christensen e Klyver (2006).

- si, comportamenti difensivi e cali di motivazione che finiscono per aggravare il problema, acuirne i sintomi, diffonderne le cause e gli effetti;
- che il consulente sia dotato di *capacità analitiche, di sintesi, intuitive e creative* adeguate alla complessità del problema imprenditoriale da risolvere e sappia comunicare correttamente al cliente la diagnosi effettuata. Le *capacità di analisi* sono indispensabili per effettuare la partizione del problema imprenditoriale e ricostruire il sistema delle relazioni di causa-effetto tra le variabili rilevanti. Le *capacità di sintesi*, quelle *intuitive* e quelle *creative* risultano determinanti ai fini della individuazione delle cause primarie del problema, oltre che, ovviamente, ai fini della scoperta delle sue possibili soluzioni;
 - che il cliente comprenda ed interpreti correttamente la diagnosi e la cura suggerite dal consulente;
 - che il cliente sia effettivamente in grado di adottare la soluzione ('prescrizione') proposta dal consulente⁴⁸. In fase di attivazione (*set up*) del processo consulenziale né il cliente né il consulente possono prevederne gli esiti finali ed anzi non è raro, soprattutto se il problema imprenditoriale è particolarmente complesso, che il primo si trovi a posteriori spiazzato dagli esiti della diagnosi formulata (che può contraddire alcune, o gran parte, delle sue aspettative iniziali circa la effettiva natura del problema) e dalla terapia proposta che, ancorché corretta, può di fatto risultare inapplicabile in quanto non coerente con il sistema di valori del vertice imprenditoriale e/o con l'identità strategica profonda dell'impresa cliente (quest'ultima si troverà in tal caso nella condizione di non potere o, più spesso, di non volere attuare la soluzione proposta dal consulente).

Il modello classico risulta appropriato se il cliente ('paziente') è disposto a dipendere dal consulente ('medico') per quanto concerne sia la diagnosi che la terapia, ad effettuare gli 'interventi consigliati' ('prendere le medicine') ed a rinunciare a sviluppare autonome capacità di auto-diagnosi e di *problem solving* (capacità di curarsi da solo)⁴⁹.

⁴⁸ Se il cliente non ha le capacità e/o la effettiva volontà di implementare il processo di cambiamento proposto dal consulente l'intervento consulenziale è destinato a fallire (Akkermans, 1995; Ginsberg, 1986; Jang e Lee, 1998; Kolb, Frohman, 1970; Rynning, 1992; Turner, 1982). Il coinvolgimento e la partecipazione attiva del cliente nelle diverse fasi del processo consulenziale risultano a tal proposito decisive (Armenakis e Burd, 1988).

⁴⁹ Esempio di relazione consulenziale gestita seguendo il 'modello classico' è quella innescata dalla percezione da parte di un'impresa di sintomi di tensione finanziaria (ad esempio il calo progressivo del *cash flow*), in presenza di andamenti positivi del volume d'affari e dei margini reddituali. Il consulente individuerà il problema (ad es. i crediti commerciali hanno superato il livello fisiologico perché il parco clienti si è deteriorato in termini affidabilità finanziaria) e la soluzione (ad es. eliminare quei clienti che non possiedono idonei requisiti di affidabilità).

Il modello della *meta-consulenza* è quello più ambizioso, in quanto prevede che il cliente mantenga il 'pieno possesso del problema' in tutte le fasi del processo (da quella diagnostica a quella di 'formulazione dei rimedi', a quella di implementazione della soluzione), sulla base del presupposto che nessuno meglio di lui conosce il contesto strategico, gestionale e culturale dell'impresa e può dunque stabilire la reale portata del problema e la concreta fattibilità dei possibili interventi risolutivi.

Il punto di partenza è analogo a quello del modello classico⁵⁰ (il cliente percepisce certe carenze e disfunzioni ma non ne intuisce l'origine, non sa come curarle ed ha difficoltà nella scelta del consulente più adatto), ma il grado di coinvolgimento del cliente raggiunge, in tutte le fasi della relazione, una intensità assai più ampia, soprattutto dal punto di vista cognitivo.

Il consulente svolge il ruolo di *empowering partner* (Merron, 2005), di guida della attività di diagnosi (che resta tuttavia di competenza primaria del cliente) e di facilitatore delle fasi di scoperta e di applicazione della soluzione, anche suggerendo il ricorso ad ulteriori risorse specialistiche (esterne o interne), se ritenute necessarie per la soluzione di problematiche specifiche.

Il problema 'resta del cliente'⁵¹ e l'intervento del consulente consiste 'nell'aiutare il cliente ad aiutare se stesso' (è il cliente che deve scoprire la soluzione), supportandolo nello sviluppo delle nuove attitudini e capacità necessarie per individuare il problema, affrontarlo e risolverlo.

L'intervento consulenziale è orientato ad alimentare e sviluppare, attraverso l'attivazione di processi di trasferimento bidirezionale (consulente \leftrightarrow cliente) di conoscenze 'processuali' (i.e. tacite), le capacità auto-diagnostiche e di *problem solving* del cliente, con l'obiettivo di massimizzare le possibilità di risolvere il problema immediato nonché, soprattutto, di mettere in condizione il vertice imprenditoriale dell'impresa cliente di incrementare il proprio grado di autonomia nel governo dei problemi imprenditoriali futuri⁵².

Presupposti necessari per una efficace meta-consulenza sono:

- che il cliente sia consapevole fin dall'inizio di doversi assumere le responsabilità connesse al mantenimento del 'pieno possesso' del problema;

⁵⁰ Non è, a tal proposito, raro che relazioni impostate nel modo 'classico' evolvano verso situazioni di tipo 'meta-consulenziale'.

⁵¹ Il fatto che il cliente debba mantenere il controllo del processo consulenziale in tutte le sue fasi, assumendosi la responsabilità ultima dei suoi esiti è ampiamente sottolineato in letteratura (Armenakis e Burd, 1988; Greiner e Nees, 1985; Madigan e O'Shea, 1997; Mitchell, 1994; Payne, 1986; Eccles *et al.*, 1993; Shenson, 1990a).

⁵² La consulenza di processo è costituita da un insieme di attività svolte dal consulente che hanno lo scopo di aiutare il cliente a percepire, capire e gestire i problemi imprenditoriali (Schein, 1987).

- che il consulente sappia resistere alla tentazione di ‘scaricare del problema’ il suo interlocutore ed eviti altresì di fornire, almeno nelle fasi iniziali del processo, proprie interpretazioni diagnostiche, al fine di non limitare il potenziale di sviluppo delle capacità di auto-diagnosi del cliente;
- che il consulente sia dotato di *capacità maieutiche ed empatiche*, in grado di stimolare un elevato e precoce grado di coinvolgimento del cliente, innescando così processi di apprendimento cooperativo delle tecniche di auto-diagnosi e di scoperta delle soluzioni. È in questo senso che il valore ontologico di intervento della fase diagnostica assume il suo significato più profondo, consentendo l’attivazione del ciclo cognitivo di apprendimento (e di sviluppo) di nuove capacità di *problem solving* da parte del cliente;
- che il cliente sia fortemente motivato a sviluppare proprie capacità di *problem solving* e sia altresì effettivamente in grado di implementare i relativi processi di apprendimento: la flessibilità cognitiva del cliente, intesa come grado di apertura al cambiamento e come capacità di mettere in discussione le proprie idee, convinzioni e modalità di lavoro, è indispensabile ai fini dell’efficacia del processo di generazione di conoscenza che si attiva nell’ambito del modello della meta-consulenza⁵³.

Abbiamo commissionato negli ultimi dieci anni più di quaranta progetti di consulenza strategica realizzati da più di venti diverse società di consulenza. Negli ultimi cinque anni, nonostante il nostro fatturato sia quasi raddoppiato e la complessità manageriale del nostro business sia certamente cresciuta, abbiamo realizzato solo tre progetti di consulenza in ambito strategico (uno sulla ‘ridefinizione del nostro concetto di fedeltà del cliente’, uno sulla ‘ridefinizione strategica delle nostre aree di business’ ed uno sulla ‘ridefinizione delle catene del valore dei nostri business’) avvalendoci di una sola società di consulenza, la Alfa spa. Il fatto è che dopo il primo progetto consulenziale realizzato dalla Alfa spa il nostro management ha iniziato a considerare possibile lo sviluppo di autonome capacità di definizione, diagnosi e soluzione dei problemi, anche quando tali problemi sono inerenti ad ambiti strategici o gestionali completamente nuovi rispetto a quelli sperimentati in passato. I progetti di consulenza realizzati dalla Alfa spa sono molto più impegnativi rispetto a quelli che realizzavamo prima e ci costano circa il doppio ma il valore che tali progetti ci permettono di creare

⁵³ Esempio di interazione ‘meta-consulenziale’ è quella innescata dalla percezione da parte di un’impresa di certe incoerenze di posizionamento competitivo. Il consulente aiuterà il cliente ad impostare il problema costruendo e sperimentando insieme a lui tecniche e metodi di analisi del posizionamento, di analisi degli scenari competitivi, di analisi della concorrenza, ecc; lascerà tuttavia che sia il cliente ad individuare le incoerenze presenti e ad impostare il percorso di riposizionamento, consentendogli così di migliorare le proprie capacità di prendere decisioni strategiche.

Tabella 1 – I modelli consulenziali: caratteri essenziali del soggetto di intervento (problema imprenditoriale), degli attori (cliente e consulente), della relazione (rapporto consulenziale) e degli esiti (effetti indotti/ricercati).

MODELLI CONSULENZIALI			CARATTERI ESSENZIALI	PROBLEMA IMPRENDITORIALE	CLIENTE		
META-CONSULENZA	CLASSICO	QUASI-CONSULENZA	Grado di ampiezza/ complessità	Diagnosi	Terapia	Cura	
Molto elevato	Elevato	Limitato	Limitato	Competenza del cliente	Competenza del cliente	Competenza del consulente	Grado di conoscenza iniziale del problema
Competenza prevalente del cliente	Competenza prevalente del consulente	Competenza del cliente	Competenza del cliente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Capacità diagnostiche
Competenza prevalente del cliente	Competenza prevalente del consulente	Competenza del cliente	Competenza del cliente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Capacità di problem solving
Competenza prevalente del cliente	Competenza prevalente del cliente	Competenza del cliente	Competenza del cliente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Competenza del consulente	Capacità di selezionare le informazioni/ conoscenze necessarie
Molto limitato	Limitato	Elevato	Elevato	Limitato	Elevato	Elevato	Capacità e competenze critiche
Capacità di apprendimento cooperativo	Capacità di comprensione della diagnosi Capacità di implementazione della terapia	Capacità di selezione del consulente Capacità di comunicazione del problema	Capacità di selezione del consulente Capacità di comunicazione del problema	Capacità di comprensione della diagnosi Capacità di implementazione della terapia	Capacità di selezione del consulente Capacità di comunicazione del problema	Capacità di selezione del consulente Capacità di comunicazione del problema	Capacità e competenze critiche
Consapevolezza del "pieno possesso" del problema Flessibilità cognitiva Motivazione all'apprendimento Volontà di cambiamento	Trasparenza informativa Disponibilità al cambiamento Volontà di attenersi alle "prescrizioni" del consulente	Propensione a "liberarsi dal problema"	Propensione a "liberarsi dal problema"	Trasparenza informativa Disponibilità al cambiamento Volontà di attenersi alle "prescrizioni" del consulente	Propensione a "liberarsi dal problema"	Propensione a "liberarsi dal problema"	Caratteri e propensioni critiche
Protagonista di apprendimento cooperativo	Attuatore della cura prescritta ("paziente")	Acquirente di informazioni codificate (delega la implementazione della soluzione)	Acquirente di informazioni codificate (delega la implementazione della soluzione)	Attuatore della cura prescritta ("paziente")	Acquirente di informazioni codificate (delega la implementazione della soluzione)	Acquirente di informazioni codificate (delega la implementazione della soluzione)	Ruolo prevalente

CONSULENTE		RAPPORTO CONSULENZIALE				EFFETTI INDOTTI/ RICERCATI	
Capacità e competenze critiche	Ruolo prevalente	Grado di strutturazione	Natura della conoscenza generata e trasferita	Flussi di trasferimento della conoscenza	Grado di coinvolgimento del cliente	Obiettivo prevalente	Rischio principale
Competenze specialistiche sull'ambito del problema	Fornitore di conoscenze codificate (implementa la soluzione)	Elevato	Essenzialmente codificata: contenutistica	Mono-direzionale (consulente⇒cliente)	Limitato	Gestionale (implementare la soluzione del problema)	Elevato grado di dipendenza del cliente dal consulente
Capacità analitiche Capacità di sintesi Capacità creative Capacità di comunicazione della diagnosi	Diagnostico e terapeutico (entra nel problema)	Limitato	Prevalentemente codificata: contenutistica e strutturale	Bi-direzionale (consulente⇔cliente)	Elevato	Imprenditoriale-tecnico (risolvere il problema)	Incoerenza tra "prescrizione" ed identità strategica del cliente
Capacità analitiche Capacità di sintesi Capacità creative Capacità empatiche Capacità maieutiche	Facilitatore di apprendimento cooperativo (rimane fuori dal problema)	Molto limitato	Prevalentemente tacita: strutturale e processuale	Bi-direzionale (consulente⇔cliente)	Molto elevato	Imprenditoriale-cognitivo (sviluppare capacità di auto-diagnosi e di problem solving)	Incoerenza tra obiettivo cognitivo del modello e grado di capacità/volontà di apprendimento del cliente

in termini di nuove capacità e competenze strategiche e gestionali è incommensurabilmente più elevato.

L'affermazione è del presidente di una multinazionale operante nel settore dell'abbigliamento (che gestisce tre marchi dell'alta moda conosciuti in tutto il mondo) e ci è stata riferita da due partner della Alfa spa, una società inglese di consulenza strategica che ha sviluppato tecniche di intervento consulenziale coerenti con il modello che abbiamo definito della meta consulenza.

La tabella 1 fornisce una rappresentazione sintetica di ciascuno dei modelli consulenziali sopra descritti in termini di caratteri essenziali dell'oggetto di intervento (problema imprenditoriale), degli attori (cliente e consulente), della relazione (rapporto consulenziale) e degli esiti (effetti indotti/ricercati).

La validità di ciascun modello dipende dalle concrete circostanze dell'intervento consulenziale: tanto più il punto di partenza è strutturato, quanto più risulta adeguata una 'quasi-consulenza', con erogazione di informazioni 'a richiesta'; tanto più sono limitate le conoscenze iniziali del cliente e incompleto è il suo processo di auto-diagnosi del problema, quanto più vi sarà spazio per una 'meta-consulenza'.

3. Come la consulenza direzionale crea conoscenza

3.1 Il processo di creazione della conoscenza d'impresa: la teoria di Nonaka e Takeuchi

La capacità dell'impresa di costruire e difendere in modo durevole il proprio vantaggio competitivo dipende dalla sua capacità di innovare con significativa continuità le proprie tecnologie ed i propri prodotti e servizi. Ciò richiede non solo capacità di utilizzare efficacemente le conoscenze esistenti ma, soprattutto, capacità di creare con continuità nuova conoscenza⁵⁴ (Fig. 8).

Allo stesso tempo risulta essenziale che la nuova conoscenza sviluppata venga efficacemente incorporata ed armoniosamente integrata all'interno della base di valori, principi e competenze già presenti e condivise a livello organizzativo, la cui stabilità rappresenta una condizione essenziale ai fini dello sviluppo di nuove conoscenze e di nuove routine organizzative di successo (Nelson, 1995). A tal fine gioca un ruolo fondamentale il processo di *knowledge justification* (Von Krogh e Grand, 1999), attraverso il quale l'impresa decide quali idee, principi e concetti scartare, quali rimandare ad una ulteriore rielaborazione, e di quali, invece, appropriarsi (Fig. 9).

⁵⁴ Sul tema della relazione tra knowledge management ed innovazione cfr. il recente contributo di Torugsa e Donohue (2016).



Figura 8 – Creazione di conoscenza e vantaggio competitivo. [Nonaka e Takeuchi, 1997]

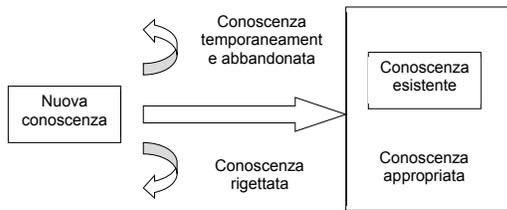


Figura 9 – Il processo di giustificazione nella creazione di conoscenza. [Von Krogh e Grand, 2000]

La conoscenza ‘rigettata’ è quella non rilevante in quanto non idonea a contribuire all’accrescimento dello stock esistente di competenze organizzative; la conoscenza ‘temporaneamente abbandonata’ è quella che necessita di ulteriori elaborazioni prima di essere nuovamente valutata; la conoscenza ‘appropriata’ è quella che, in quanto coerente con i valori dell’organizzazione, le sue competenze, le sue routine organizzative e le sue pratiche manageriali, entra a far parte del patrimonio cognitivo aziendale.

Ai fini di una efficace gestione della conoscenza è necessario che l’impresa riesca a bilanciare i processi di sfruttamento e valorizzazione delle conoscenze esistenti e consolidate (*exploitation*) con le attività di ricerca, sviluppo ed integrazione di nuove conoscenze (*exploration*), conferendo all’organizzazione carattere ‘ambidestro’⁵⁵. Tale bilanciamento si realizza attraverso processi di intuizione, interpretazione, integrazione, istituzionalizzazione, che si svolgono in parallelo a livello individuale, di gruppo ed organizzativo (Fig. 10).

⁵⁵ Sul tema della relazione tra *organizational ambidexterity* e *knowledge management* cfr. Guttel e Nosella (2012).

LIVELLO	PROCESSO	INPUT/OUTPUT
Individuo	Intuizione	Esperienze Immagini Metafore
	Interpretazione	Linguaggio Mappe cognitive Conversazione/dialogo
Gruppo	Integrazione	Significati comuni Aggiustamento reciproco Sistemi interattivi
	Istituzionalizzazione	Routine Regole e procedure Sistemi di diagnosi

Figura 10 – Processi e livelli di apprendimento. [Elaborazione da Crossan *et al.* (1999)]

Il processo di intuizione viene realizzato esclusivamente a livello individuale, l'interpretazione (attraverso la quale si fornisce una spiegazione dell'idea, tramite le parole e/o l'azione) può svolgersi tanto a livello individuale che a livello di gruppo. Il processo di integrazione, attraverso il quale si genera un significato condiviso, si realizza attraverso il dialogo e l'azione, a livello di gruppo ed organizzativo. Attraverso il processo di istituzionalizzazione, quanto è stato appreso viene codificato a livello organizzativo all'interno di procedure, strutture, strategie e meccanismi operativi.

In chiave dinamica il processo di generazione della conoscenza (apprendimento organizzativo) si realizza nel tempo, attraverso processi di *feed-back (exploitation)* e *feed-forward (exploration)* che coinvolgono tutti e tre i livelli (individuale, di gruppo ed organizzativo) (Fig. 11).

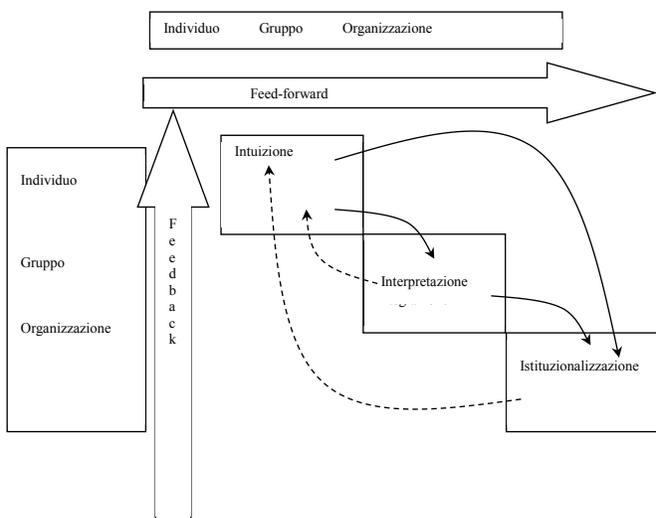


Figura 11 – L'apprendimento organizzativo come processo dinamico. [Elaborazione da Crossan *et al.* (1999)]

Nonaka e Takeuchi, la cui teoria sulla creazione della conoscenza organizzativa rappresenta una pietra miliare della letteratura sul *knowledge management*, ritengono che la capacità di innovare e, quindi, di competere con successo di un'impresa, dipenda dalla sua «capacità [...] di creare nuova conoscenza, disseminarla attraverso l'organizzazione ed incorporarla in prodotti, servizi e sistemi» (Nonaka e Takeuchi, 1995). La teoria sui processi di creazione della conoscenza organizzativa sviluppata dai due autori giapponesi trova fondamento nella categorizzabilità della risorsa cognitiva sulla base di due dimensioni fondamentali:

- quella *epistemologica*⁵⁶, che permette di distinguere tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita⁵⁷ (Arrow, 1962; Polanyi, 1966; 1985). La *conoscenza esplicita* è quella esprimibile, codificabile e facilmente trasferibile tra soggetti diversi attraverso linguaggi formali e sistematici. La *conoscenza tacita* (o implicita), al contrario, scaturisce da eventi personali⁵⁸, è difficilmente formalizzabile e risiede esclusivamente nella mente delle persone (intuito, competenze esperienziali personali ecc.)⁵⁹, spesso a livelli diversi da quello del 'pienamente conscio'. Poiché la conoscenza esplicita è solo 'la punta dell'iceberg conoscitivo d'impresa', le cui fondamenta sono prevalentemente costituite da 'eventi taciti' (difficilmente esprimibili e condivisibili)⁶⁰, il fulcro del

⁵⁶ A livello sia accademico che manageriale il dibattito sulla conoscenza si caratterizza per la presenza di un dualismo epistemologico di fondo. Si rilevano, infatti, da un lato un approccio oggettivista, di matrice occidentale, che vede il sapere come materia generale ed astratta, indipendente dal soggetto conoscitore; dall'altro lato un approccio soggettivista, di matrice orientale, che vede il sapere come materia specifica e concreta, intimamente legata all'esperienza conoscitiva del soggetto che lo detiene. In base al primo approccio, il sapere riguarda l'oggetto di conoscenza per come è in sé, indipendentemente dal soggetto, dalle sue credenze, dal suo background culturale e sociale; in base al secondo approccio, il sapere dipende dalla relazione che si instaura tra il soggetto che conosce e l'oggetto di tale conoscenza (da quest'ultimo punto di vista, conoscere significa influenzare ciò che si conosce e, per certi aspetti, 'produrre' le condizioni per la sua esistenza).

⁵⁷ Cfr., a tal proposito, anche la precedente nota 40.

⁵⁸ Giova a tal proposito ricordare che non sempre l'impresa, seppur costituita da esseri pensanti, riesce ad emulare la struttura celebrale di ognuno di essi e può quindi risultare fuorviante porre eccessiva enfasi sulla metafora «impresa come sistema cognitivo» (Golinelli, 2010).

⁵⁹ La conoscenza tacita assume a sua volta natura composita (tecnica e cognitiva). La dimensione *tecnica* è quella comprendente le abilità e forze informali che compongono il 'know-how tecnico' relativo ad una certa attività. La dimensione *cognitiva* è quella rappresentata dall'insieme degli schemi, dei modelli mentali, delle credenze e dei punti di vista che aiutano l'individuo a percepire il mondo, a definirlo ('l'essere') e ad immaginarne le possibili evoluzioni ('il dover essere'). Cfr. Nonaka e Takeuchi (1995).

⁶⁰ Polanyi (1966; 1985) giunge ad individuare la componente *tacita* della conoscenza come diretta conseguenza del riconoscimento del ruolo giocato dalla *personalità* del soggetto conoscente (la comprensione è «un atto personale che

processo imprenditoriale di creazione della conoscenza risiede nella capacità di mobilitare, convertire e diffondere all'interno dell'organizzazione la conoscenza tacita degli individui. Nonaka e Takeuchi inquadrano le imprese come insiemi di persone che producono continuamente sapere tacito che, se opportunamente esplicitato (e quindi reso in qualche modo 'oggettivo'), può produrre miglioramento continuo e innovazione. Il sapere esplicito, infatti, in quanto astratto (cioè indipendente da un contesto specifico) e generale (cioè applicabile in più contesti), una volta incorporato in un prodotto o servizio, può generare valore attraverso la sua replicazione. Come la replicabilità dei processi di produzione è alla base delle economie di scala produttiva, così la replicabilità del sapere è alla base delle economie di scala cognitiva (Di Bernardo e Rullani, 1990). Il panettiere che è in grado di produrre il pane migliore della città, lo fa in base ad un sapere soggettivo, personale, non codificato; attraverso un processo di affiancamento, tale sapere può tuttavia essere reso indipendente dal soggetto (il panettiere) e reso applicabile a diversi contesti attraverso una sua codificazione all'interno di un prodotto (una macchina; Nonaka e Takeuchi, 1995)⁶¹;

- quella *ontologica*, che permette di categorizzare la conoscenza in funzione dei soggetti protagonisti della sua creazione (conoscenza individuale, conoscenza di gruppo, conoscenza organizzativa, conoscenza inter-organizzativa). Quello di creazione della conoscenza d'impresa è un processo iterativo 'a spirale' che, muovendo dal livello individuale, si amplifica progressivamente, passando per livelli ontologici via via superiori (che coinvolgono comunità sempre più ampie di interazione⁶²) e che richiede una equilibrata gestione del rapporto tra conoscenza diffusa e creatività individuale, tra esigenza di sviluppare e mantenere un patrimonio di conoscenze organizzative comuni che consenta di

non può mai essere sostituito da un'operazione formale»; il soggetto conosce più di quello che è in grado di esprimere). Polanyi fornisce un contributo rilevante nella direzione del superamento dell'assioma della separazione tra soggetto conoscente ed oggetto conosciuto, secondo il quale gli esseri umani, i soggetti, acquisiscono conoscenza attraverso l'analisi di oggetti ad essi esterni. Egli sottolinea che gli esseri umani acquisiscono conoscenza attraverso l'interazione con gli oggetti del mondo e che, di conseguenza, quello conoscitivo è un processo attivo di formazione dell'esperienza. Sul concetto di conoscenza tacita cfr. anche Gelwick (1977).

⁶¹ Se, dunque, soggettiva è la condizione in cui il sapere nasce, questo sapere può essere reso oggettivo senza nulla togliere al sapere stesso, anzi, aggiungendovi il carattere della replicabilità, che lo rende idoneo a produrre innovazione e valore.

⁶² La conoscenza, in primo luogo di natura necessariamente individuale (non è concepibile una organizzazione che la possiede o la crei a prescindere dal singolo individuo), diviene conoscenza organizzativa attraverso processi di interazione sociale (tra individui), che modificano e progressivamente arricchiscono la conoscenza individuale.

implementare una azione collettiva efficace ed esigenza di mantenere condizioni adeguate allo sviluppo della creatività individuale, senza la quale la nuova conoscenza non può essere creata.

La conoscenza nasce grazie all'individuo che, in presenza di un contesto favorevole, sviluppa nuove idee e soluzioni (conoscenza tacita). Tali idee e soluzioni vengono poi rese esplicite ed 'esportate' ai livelli organizzativo ed inter-organizzativo, grazie all'azione di 'codificazione' (all'interno dei database e dei documenti aziendali) e di 'amplificazione' del sapere (del singolo) svolta dal contesto organizzativo. La conoscenza codificata così ottenuta potrà, a sua volta, essere oggetto di un processo contrario, che la riporterà alla dimensione individuale, dove potrà essere nuovamente elaborata e messa in discussione, generando nuova conoscenza tacita e dando così origine ad un nuovo circolo (Fig. 12).

Il fulcro della attività di *knowledge creation* è costituito dalle interazioni tra individui (interazioni sociali) che, innescando processi di metamorfosi evolutiva della conoscenza lungo le dimensioni epistemologiche ed ontologiche, consentono l'attivazione di 'processi di conversione' (Nonaka e Takeuchi, 1995)⁶³ (Fig. 13).

Il processo di *socializzazione* (*socialization*) consente la condivisione di conoscenze tacite tra individui, generando, attraverso l'interazione sociale che ne deriva, nuove conoscenze tacite. Poiché la conoscenza tacita non è codificabile esso richiede necessariamente *condivisione di esperienza* e, quindi, l'attivazione di *campi d'interazione*, attraverso ad esempio il ricorso a pratiche di *apprendimento sul lavoro*⁶⁴ (*on-the-job*

⁶³ Nonaka e Takeuchi (1995), superando il razionalismo 'cartesiano' di Simon (1988), hanno fornito un contributo decisivo all'allargamento dell'ambito interpretativo delle dinamiche organizzative di creazione della conoscenza, verso un orizzonte che ora comprende dimensioni della conoscenza prima non adeguatamente considerate quali la dimensione "comportamentale" tematizzata da Barnard (1938) e la dimensione 'tacita' di Polanyi (1966).

Ecco le principali ipotesi alla base del modello di Nonaka e Takeuchi:

- le conoscenze aziendali sono distribuite tra gli individui e in buona parte esistono solo in forma tacita;
- le conoscenze individuali devono essere integrate e tale integrazione richiede forme di diffusione delle conoscenze tra soggetti diversi;
- l'integrazione, la diffusione e la ricombinazione conoscitiva generate dalle interazioni soggettive contribuiscono in modo determinante alla creazione di nuova conoscenza;
- l'idoneità del contesto sociale in cui si svolge l'interazione soggettiva è presupposto determinante ai fini dell'efficacia dei processi di creazione di conoscenza.

Sull'impresa come *learning organization* cfr., tra gli altri, anche Argyris e Schön (1998), Miggiani (1994), North (2005) e Tomassini (1993).

⁶⁴ Prima di iniziare la fase di progettazione di una nuova macchina impastatrice il capo dello sviluppo software ed alcuni ingegneri della società giapponese Matsushita Electric Industrial Company decisero di 'fare apprendistato' presso il

training), che riproducono il rapporto apprendista-mastro artigiano, in cui il primo apprende dal secondo attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica⁶⁵.

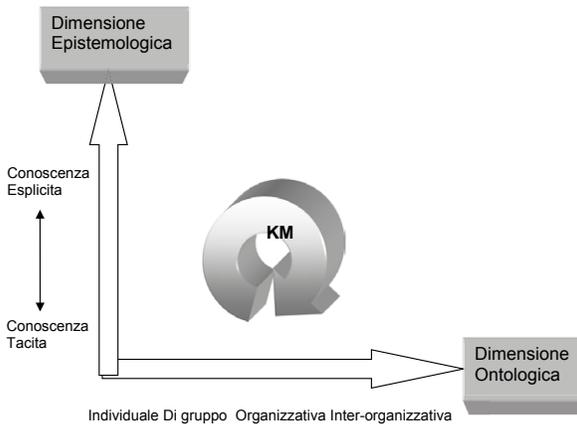


Figura 12 – Le due dimensioni della conoscenza e il circolo dei ‘processi di conversione’. [Nonaka e Takeuchi, 1995]

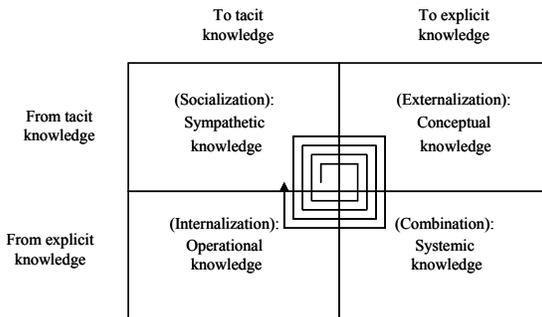


Figura 13 – I processi di *knowledge conversion*. [Nonaka e Takeuchi, 1995]

migliore fornaio della zona, al fine di apprendere per via esperienziale diretta, la tecnica di impastare (conoscenza tacita). Cfr. Nonaka e Takeuchi (1995).

⁶⁵ Tra le pratiche più efficaci di socializzazione ricordiamo i ‘campi di *brainstorming*’, contesti informali in cui persone con differenti *background* e interessi possono liberamente socializzare le proprie conoscenze tacite, facendo fluire le idee e generando ‘comunanza di prospettive’.

Il processo di *esteriorizzazione* (*externalization*) consente, attraverso il ricorso a *dialoghi e riflessioni collettive* ed a metodi di ragionamento induttivi e deduttivi, la conversione della conoscenza tacita in nuova conoscenza esplicita, che assume forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi e/o modello. La complessità del processo è dovuta al fatto che la conoscenza implicita, oltre che non codificata, è caratterizzata da uno stretto legame con i modelli mentali degli individui che la detengono. Lo scrivere è un tipico atto di conversione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita (Emig, 1983).

Il processo di *combinazione* (*combination*) consente, a partire da una o più conoscenze esplicite ed attraverso lo smistamento, l'aggiunta, l'accorpamento e la categorizzazione, di produrre conoscenze esplicite nuove (diverse da quelle di partenza). Le tecnologie informatiche di comunicazione agevolano tale processo facilitando la *messa in rete* e, quindi, la *sistematizzazione* di corpi di conoscenza esplicita tra loro distinti.

Il processo di *interiorizzazione* (*internalization*) consente la conversione della conoscenza esplicita in nuova conoscenza tacita: l'*apprendimento attraverso l'azione* (*learning by doing*), oltre a consentire l'assimilazione della conoscenza esplicita (codificata in documenti, manuali ecc.), permette all'individuo di contestualizzare tale conoscenza in ambiti specifici, di 'farla propria', di trasformarla in nuova conoscenza implicita.

Il contenuto della nuova conoscenza creata dipende dalla modalità di conversione attivata. La socializzazione produce conoscenza *simpatetica*, ossia modelli mentali e abilità tecniche condivise. L'esteriorizzazione dà origine a conoscenza *concettuale* (ad esempio il concetto di un nuovo prodotto). La combinazione produce conoscenza *sistemica* (ad esempio l'architettura concettuale di una nuova tecnologia). L'interiorizzazione produce conoscenza *operativa*, ossia nuova conoscenza di natura prevalentemente processuale (ad esempio *know-how* innovativo di *project management*).

Dalla efficacia dei processi circolari di metamorfosi evolutiva della conoscenza lungo le dimensioni epistemologiche ed ontologiche dipendono le capacità di creare conoscenza ed innovazione, e, quindi, le stesse possibilità di sopravvivenza e di successo dell'impresa⁶⁶.

⁶⁶ Nonaka e Takeuchi (1995) interpretano il 'meta-processo' di formazione della 'conoscenza organizzativa' come un processo costituito da cinque fasi. La condizione di conoscenza tacita (prima fase) avviene attraverso processi di socializzazione e consiste nella diffusione all'interno dell'organizzazione del patrimonio di conoscenza esistente a livello dei singoli individui. Successivamente la conoscenza tacita condivisa (per esempio dai membri di un gruppo di lavoro autonomo) viene convertita in conoscenza esplicita sotto forma di un nuovo concetto, attraverso un processo di esteriorizzazione/concettualizzazione (seconda fase). Il concetto creato viene poi giustificato, ovvero convalidato in termini di coerenza con le esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione (terza fase) e successivamente convertito in archetipo, ovvero in un *modus operandi* che può assumere la forma di un prototipo o di uno schema operativo (quarta fase). L'ultima fase (interiorizzazione), che consiste nell'applicazione della conoscenza archetipale a contesti diversi da quello nell'am-

La creazione di nuova conoscenza è configurabile come meta-processo continuo e dinamico di iterazione, in parallelo, dei quattro processi di *knowledge conversion* (socializzazione, esteriorizzazione, combinazione ed interiorizzazione), la cui forma a *spirale* esplicita la progressività con cui procedono sia l'ampliamento qualitativo delle doti iniziali di conoscenza implicita ed esplicita dell'impresa, sia l'ampliamento organizzativo ed inter-organizzativo verso *livelli ontologici* via via superiori (Fig. 14).

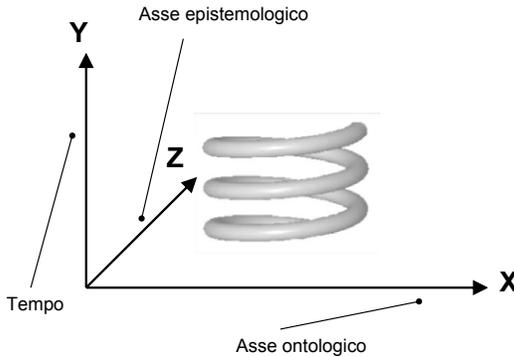


Figura 14 – La spirale tridimensionale della conoscenza. [Elaborazione da Nonaka e Takeuchi, 1995]

Nonaka e Takeuchi (1995) individuano cinque requisiti fondamentali di un contesto organizzativo idoneo alla creazione di nuova conoscenza: *intenzionalità, autonomia, caos creativo, ridondanza e varietà minima richiesta*. L'intenzionalità richiede una capillare diffusione, nell'ambito del contesto organizzativo, di una visione e di valori fortemente orientati alla creazione e alla condivisione della conoscenza. L'autonomia è una condizione che deve essere garantita a tutti i membri ed i gruppi dell'organizzazione affinché possano esprimere pienamente le proprie capacità e competenze e la propria creatività. Il caos creativo consiste nel riprodurre artificialmente le condizioni tipiche della 'crisi aziendale', rompendo intenzionalmente le routine, i quadri di riferimento e le abitudini consolidate, e spingendo i membri dell'organizzazione a cercare continuamente nuove soluzioni idonee a mantenere l'impresa 'al passo con i cambiamenti del mondo'. La ridondanza consiste nel favorire il continuo rinnovarsi e sovrapporsi di numerose e diverse soluzioni ai problemi aziendali; essa si

bitto del quale è stata sviluppata (ad esempio nell'ambito di unità organizzative diversa da quella che la ha generata o, addirittura, nell'ambito di imprese diverse da quella che la ha prodotta), consente che le nuove conoscenze vengano interiorizzate da membri dell'organizzazione diversi da coloro che la hanno generata.

ottiene stimolando più individui e gruppi ad affrontare analoghi problemi, al fine di costituire un 'archivio' formato da diverse idee e soluzioni agli stessi problemi, che, seppur ridondanti nel brevissimo periodo, potranno rivelarsi utili in futuro, per risolvere problemi oggi non immaginabili. La varietà minima richiesta rappresenta infine la capacità dell'impresa di differenziare i propri comportamenti in coerenza con la complessità e varietà dei mutamenti ambientali.

3.2 I sentieri meta-consulenziali di knowledge creation

L'obiettivo di fondo dell'intervento meta-consulenziale⁶⁷ è l'*induzione*⁶⁸ di nuove conoscenze imprenditoriali diagnostiche (*problem finding*), terapeutiche (*problem solving*) ed interpretative (*visione della struttura aziendale e dell'ambiente competitivo di riferimento*) delle quali cliente e consulente potranno avvantaggiarsi in futuro (dopo che il consulente avrà completato il suo intervento). Da qui l'opportunità di assumere un'ottica interpretativa dell'intervento di consulenza direzionale *essenzialmente cognitiva (knowledge perspective)*, con l'intento di formulare⁶⁹ una sistematizzazio-

⁶⁷ Cfr., a tal proposito, il precedente paragrafo 2.

⁶⁸ Parliamo qui di 'induzione' e non di 'trasferimento' di nuova conoscenza in quanto cliente e consulente apprendono non tanto attraverso mera acquisizione di nuove informazioni (più o meno codificate) quanto, piuttosto, attraverso la rielaborazione di tali informazioni ed il loro collegamento alla propria preesistente struttura conoscitiva. Tale rielaborazione assume, per definizione, natura soggettiva e non può essere quindi 'insegnata'; essa può invece essere stimolata (indotta) dai concreti atteggiamenti e comportamenti degli attori della relazione consulenziale (discussione, spiegazione, recupero di precedenti esperienze, partecipazione attiva).

⁶⁹ Sebbene le scienze cognitive siano progredite notevolmente negli ultimi anni, le conoscenze fino ad oggi sviluppate circa le modalità di funzionamento della mente e del cervello umano non risultano ancora sufficientemente articolate e condivise per poter affermare che esiste una teoria completa ed integrata della mente in grado di spiegare esaurientemente il 'fenomeno conoscenza'. Ciò rende particolarmente interessante il lavoro di quei ricercatori che studiano tale fenomeno dal punto di vista della psicologia, della clinica psicoterapeutica, della sociologia, dell'organizzazione ed anche del management aziendale e che, proprio a partire dalla presa d'atto dei limiti che caratterizzano l'attuale stato dell'arte, tentano di esplorare nuovi sentieri di ricerca, di costruire e sperimentare nuovi modelli in grado di prefigurare approssimazioni sempre migliori. Fuorvianti ci appaiono invece i tentativi di giungere a teorie del funzionamento mentale complete seguendo i percorsi 'rassicuranti' delle teorie filosofiche della mente, oppure la scelta di sposare teorie del funzionamento mentale che si presentano come 'complete' solo perché fondate su alcuni concetti generali (si pensi a tal proposito alla teoria dei costrutti personali di Kelly, 1955) e quindi applicabili a tutti i contesti problematici. Il percorso corretto è invece, a nostro avviso, quello che, a partire da una presa d'atto della parzialità delle conoscenze esistenti, procede nella direzione di una integrazione tra tali conoscenze e quelle continuamente generate dall'analisi empirica, certamente difficili da generalizzare in quanto spesso basate sull'osservazione di singoli casi, ma in grado di fornire indicazioni euristicamente significative, di evidenziare pro-

ne concettuale (mappatura) dei sentieri di *knowledge creation*⁷⁰ attivabili attraverso un intervento 'meta-consulenziale' condotto seguendo il modello della 'meta-consulenza'⁷¹ (Figg. 15-16-17).

Attraverso i sentieri della *socializzazione* (cfr. Fig. 15) la creazione di nuova conoscenza è indotta dall'interazione *face to face* e dalla conseguente condivisione (integrazione) informale della *conoscenza tacita* posseduta dai due attori della relazione consulenziale. Cliente e consulente, attraverso la partecipazione attiva all'esperienza consulenziale sottopongono, attraverso il confronto reciproco diretto⁷², il proprio bagaglio iniziale di conoscenze implicite ad un processo di *giustificazione* critica che conduce, in caso di 'mancanza di conferma', alla loro messa in discussione (*scongellamento*), contribuendo così all'apprendimento di *nuove conoscenze implicite*. La socializzazione consente in particolare sia al cliente che al consulente:

- a) di rinnovare i *propri modelli mentali impliciti* (schemi, mappe cognitive, paradigmi, punti di vista, prospettive, visioni, credenze, ecc.) *di visione della struttura aziendale* (o di porzioni funzionali della stessa) *e/o dell'ambiente competitivo* di riferimento. Cliente e consulente condividendo e mettendo in discussione i propri differenti schemi mentali possono ad esempio sviluppare cooperativamente nuovi modi di interpretare intuitivamente (e di 'vedere') i caratteri essenziali (qualitativi e quantitativi) della struttura dell'impresa, nuovi modi di interpretare (e di 'vedere') la relazione tra impresa e clienti, tra impresa e concorrenti, ecc.;
- b) di rinnovare le proprie *capacità implicite di analisi diagnostica, di problem solving, e di implementazione del cambiamento*. La socializzazione delle proprie conoscenze implicite pregresse di tipo diagnostico può ad esempio consentire al cliente ed al consulente di apprendere nuo-

blemi e di aprire interrogativi, di 'falsificare' i modelli teorici esistenti e di stimolare, di conseguenza, lo sviluppo di nuovi modelli. In questo senso il *setting* clinico-consulenziale può certamente rappresentare un ottimo banco di prova perché le sue caratteristiche, del tutto particolari, permettono un livello di approfondimento nell'osservazione delle dinamiche cognitive certamente superiore a quello ottenibile in contesti astratti e/o attraverso osservazioni effettuate 'dall'esterno'. Sul tema cfr. anche Ciampi (2007b, 2007d).

⁷⁰ L'approfondimento dell'ampio spettro di processi di creazione di conoscenza che caratterizzano la relazione consulenziale richiede una chiara definizione sia del 'cliente' (Lundberg, 2002) che del 'consulente' come unità di analisi. In questo lavoro abbiamo assunto il singolo manager (o imprenditore) come cliente e l'individuo incaricato di realizzare l'intervento consulenziale come consulente. Tale approccio è ad esempio seguito da Czerniawska (2002a) e da Linnarson e Werr (2002). Ci proponiamo in futuro di approfondire il modello concettuale qui esposto adottando prospettive di analisi più allargate (cliente e consulente come organizzazioni).

⁷¹ Cfr. anche Ciampi (2007a, 2007c, 2007e; 2008b, 2009).

⁷² L'osservazione reciproca diretta, il confronto di differenti punti di vista, la condivisione e la sincronizzazione di esperienze, emozioni, sentimenti e modelli mentali, attivano la conversione delle conoscenze implicite "di partenza" in nuove e diverse conoscenze implicite.

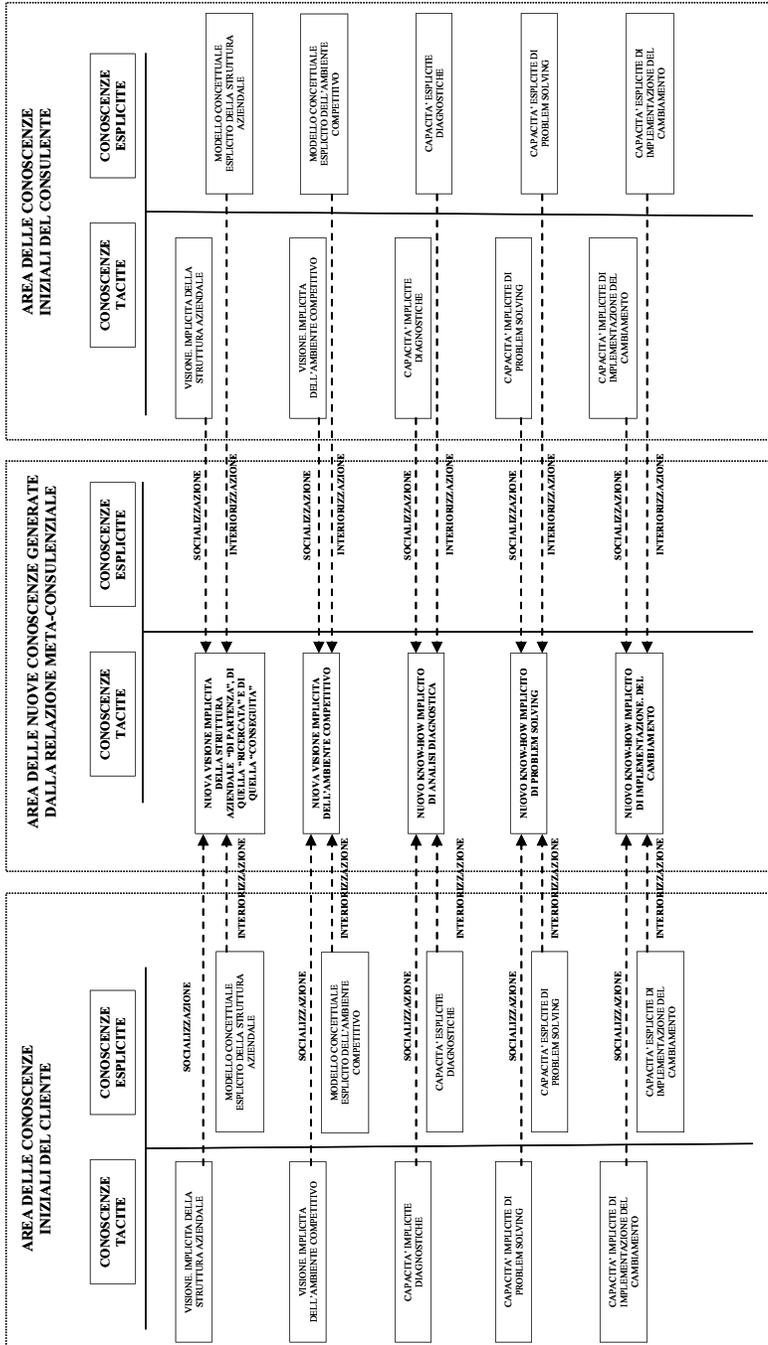


Figura 15 – L'interpretazione cognitiva del processo meta-consulenziale: mappatura sintetica dei processi (socializzazione ed interiorizzazione) di creazione di nuova conoscenza tacita.

ve capacità di intuizione delle relazioni di causa-effetto tra le variabili esplicative dei problemi imprenditoriali attinenti ad una certa area del governo imprenditoriale (ad esempio l'area strategica) e nuove capacità di distinzione intuitiva, nell'ambito del complesso delle variabili coinvolte, di quelle 'relativamente primarie' da quelle 'relativamente secondarie'.

Il potenziale dei percorsi di socializzazione attivabili tramite l'intervento consulenziale risulta ben chiaro ad un giovane partner di una società di consulenza di medie dimensioni, leader a livello europeo nel segmento del Business Process Reengineering, che ha affermato quanto segue.

I percorsi formativi in aula sono stati banditi dalla nostra società da oltre dieci anni. Chi vuole lavorare con noi deve aver appreso le conoscenze teoriche di base di general management nelle business schools. Tali conoscenze tuttavia non sono sufficienti. Attribuiamo infatti peso rilevante alla flessibilità mentale dei nostri collaboratori, alla loro umiltà, alla loro attitudine ad apprendere dall'esperienza. Lavorare "fianco a fianco" con colleghi più esperti e, soprattutto, con i clienti su progetti consulenziali concreti consente di apprendere, affinare, migliorare, far evolvere le proprie capacità consulenziali e, soprattutto, permette di sviluppare la capacità di mettere ogni volta in discussione i propri schemi mentali ovvero, detto in altri termini, insegna ad imparare dall'esperienza. L'imprenditore conosce il suo business meglio di chiunque altro e la sua impresa è diversa da qualunque altra impresa. Immergersi completamente in tale conoscenza ed in tale diversità ci consente di accumulare valore conoscitivo unico, che nessun nostro concorrente sarà in grado di imitare.

Applicando cooperativamente le proprie *conoscenze esplicite* (metodi espliciti di analisi diagnostica, di problem solving e di implementazione del cambiamento, modelli concettuali espliciti interpretativi della struttura aziendale e dell'ambiente competitivo) al contesto specifico nell'ambito del quale si svolge l'intervento consulenziale, cliente e consulente convertono tali conoscenze in *nuove conoscenze tacite* (sentieri della *interiorizzazione*; cfr., ancora, la figura 15), specifiche del contesto aziendale oggetto dell'intervento (nuovo know how specifico implicito diagnostico, di problem solving e di implementazione del cambiamento; nuovi modelli mentali impliciti interpretativi dell'ambiente competitivo e della struttura aziendale)⁷³. Si tratta di un percorso cognitivo assai impegnativo che

⁷³ Secondo Sarvary (1999): «There is no knowledge management system that can account for the idiosyncrasies of a particular business situation» e, di conseguenza, anche se una società di consulenza dispone di un efficiente sistema di *knowledge management*, in grado di raccogliere, aggiornare, sintetizzare e catalogare le *best practices*, «if it is misused by incompetent people, it can lead to a disaster».

richiede ad entrambi gli attori della relazione di rifuggire la tentazione di procedere alla semplice sostituzione delle *existing practices* del cliente con le *best practices* (conoscenze prevalentemente esplicite) che fanno parte del bagaglio cognitivo del consulente, per dedicarsi invece ad una intensa attività di contestualizzazione (adattamento, modifica, ridefinizione ecc.) di tali conoscenze all'ambito specifico (aziendale, competitivo ecc.) oggetto dell'intervento. Ad esempio la relazione consulenziale consente la conversione del know-how esplicito del consulente relativo alle tecniche di *diagnosi dei problemi imprenditoriali* in nuovo know-how implicito, specifico del contesto aziendale del cliente: il consulente, sperimentando l'applicazione delle proprie conoscenze codificate allo specifico contesto oggetto del suo intervento, sviluppa infatti nuove competenze ed abilità non codificate, idonee alla definizione dello specifico problema imprenditoriale oggetto del suo incarico, alla scoperta delle sue cause ed alla identificazione delle capacità del cliente su cui far leva per risolverlo; la condivisione esperienziale diretta di tale processo di conversione di conoscenza consente anche al cliente di assimilare tali nuove conoscenze tacite, sottoponendo contemporaneamente a *giustificazione critica* e *scongelo* le proprie *capacità diagnostiche esplicite 'di partenza'*.

Attraverso i sentieri della *esteriorizzazione* (cfr. Fig. 16) cliente e consulente esprimono cooperativamente le proprie *conoscenze tacite* (sia quelle preesistenti, sia quelle nuove, generate tramite 'socializzazione' ed 'interiorizzazione') attraverso concetti espliciti, che assumono la forma di *nuovi modelli concettuali espliciti* (interpretativi dell'ambiente competitivo e della struttura aziendale esplicita 'di partenza', della struttura aziendale esplicita ricercata e della struttura aziendale esplicita conseguita) e di *nuove tecniche codificate di analisi diagnostica, di problem solving e di implementazione del cambiamento*.

A partire dalla conoscenza tacita tali sentieri conducono (attraverso la traduzione di modelli mentali, credenze ed esperienze in forme comunicabili e trasmissibili tramite linguaggi codificati) alla creazione di nuovi schemi concettuali che, in quanto espliciti, risulteranno facilmente trasmissibili (ai diversi livelli della struttura organizzativa) e riutilizzabili in futuro quando se ne presenterà la necessità. Via via che emergono nuove conoscenze processuali (implicite) che mostrano di funzionare meglio rispetto a quelle preesistenti (nuove conoscenze tacite 'che si dimostrano vere'), l'interazione sociale cliente↔consulente si sposta sul piano di una riflessione condivisa, finalizzata a tradurre, attraverso l'utilizzo integrato di metodi di ragionamento induttivi, deduttivi ed abduttivi (metafore⁷⁴ ed analogie), le conoscenze implicite in parole, frasi e, in ultima analisi, in modelli concettuali espliciti (formalizzati e codificati). Esemplicando:

⁷⁴ Sul ruolo delle metafore nell'ambito del processo consulenziale cfr., tra gli altri, Atkin e Perren (2000).

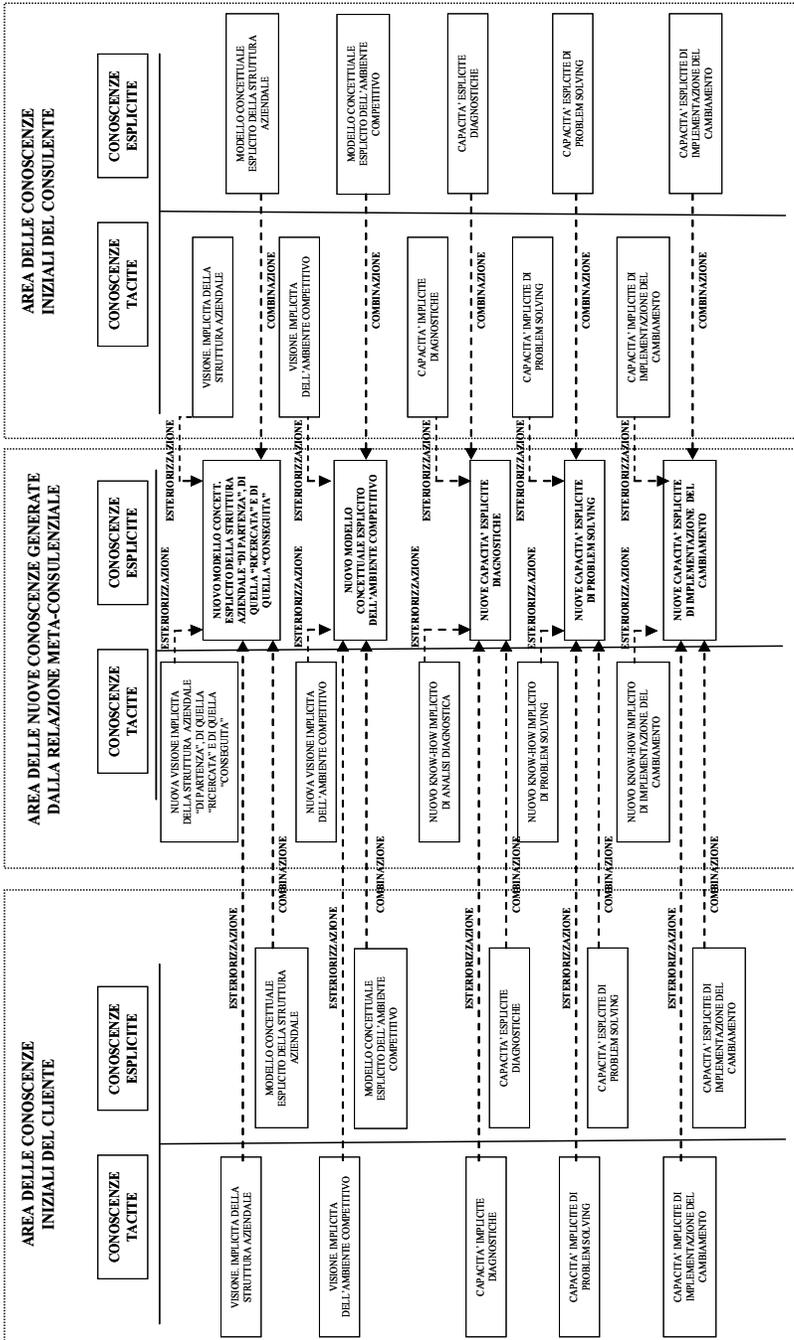


Figura 16 – L'interpretazione cognitiva del processo meta-consulenziale: mappatura sintetica dei processi (esteriorizzazione e combinazione) di creazione di nuova conoscenza esplicita.

- a) fin dalle fasi di *set up*⁷⁵ cliente e consulente condividono l'attività di codifica delle conoscenze implicite 'di partenza' del cliente inerenti il suo modello mentale di percezione dei caratteri qualitativi e quantitativi della struttura aziendale (visione implicita 'di partenza' della struttura aziendale da parte del cliente). Tale esplicitazione permette di avviare il processo di *giustificazione* critica e, quindi, di *scongelo*, dei modelli mentali impliciti del cliente;
- b) nel corso dell'intero processo consulenziale cliente e consulente condividono uno sforzo congiunto di esplicitazione e codifica delle nuove conoscenze tacite emergenti nella fase diagnostica (modelli mentali inerenti i caratteri qualitativi e quantitativi della struttura aziendale implicita 'di partenza', capacità processuali implicite di analisi diagnostica), in quella di pianificazione terapeutica (modelli mentali inerenti i caratteri qualitativi e quantitativi della struttura aziendale implicita ricercata, capacità processuali implicite di *problem solving*) ed in quella di implementazione del cambiamento (modelli mentali inerenti i caratteri qualitativi e quantitativi della struttura aziendale implicita effettivamente conseguita, capacità processuali implicite inerenti le tecniche di implementazione del cambiamento), consentendo ad entrambi gli attori di apprendere e codificare nuove conoscenze esplicite (modelli, tecniche, strumenti, metodi), di cui potranno avvantaggiarsi in futuro, successivamente alla conclusione del processo consulenziale.

I sentieri della *combinazione* (cfr., ancora, la figura 16) consentono infine di integrare le nuove conoscenze esplicite generate attraverso il processo consulenziale (nuovi modelli concettuali espliciti interpretativi della struttura aziendale e dell'ambiente competitivo, nuove tecniche e nuove capacità cognitive esplicite diagnostiche, terapeutiche e di implementazione) nell'ambito dei sistemi concettuali espliciti preesistenti. Il potenziale di *knowledge creation* del sentiero combinatorio è elevato anche quando l'intervento consulenziale ha ad oggetto ambiti parziali della struttura aziendale del cliente (ad esempio un certo segmento di business o una certa area funzionale). In tali casi la combinazione delle nuove conoscenze esplicite 'di medio raggio' con i concetti più generali preesistenti (ad esempio la *vision* d'impresa) arricchisce questi ultimi di nuovi significati. L'impiego creativo di reti informatiche di comunicazione e di database informativi ipertestuali facilita il percorso combinatorio di generazione di nuova conoscenza esplicita ed aiuta cliente e consulente a 'ricongelare' i nuovi modelli concettuali, le nuove tecniche e le nuove capacità cognitive sviluppate.

Le nostre best practices di progettazione ed implementazione di sistemi di controllo gestionale hanno raggiunto livelli di eccellenza, con particolare riferimento a quelli utilizzabili dalle imprese operanti

⁷⁵ Sulla fase di *set up* del processo consulenziale cfr. il precedente paragrafo 1.

nei settori manifatturieri e nel settore bancario. Penso che siano le migliori a livello europeo. Questo ci ha aiutato ad acquisire un'ottima reputazione; tuttavia il nostro lavoro resta estremamente difficile. Ogni nuova commessa significa infatti calare i nostri modelli logici, matematici e statistici, in uno specifico contesto aziendale e farli funzionare nel modo migliore. Per far ciò abbiamo bisogno della collaborazione attiva del management dell'impresa cliente. Proprio grazie a tale collaborazione spesso ci accorgiamo che i nostri sistemi non considerano importanti chiavi di lettura del business, oppure che presentano potenzialità di utilizzo delle quali non eravamo consapevoli. Presentiamo al cliente il nostro sistema come il migliore disponibile sul mercato (e pensiamo che lo sia davvero) ma abbiamo imparato che nel corso di ogni intervento consulenziale il focus principale della nostra attenzione deve essere centrato sull'apprendimento 'sul campo' [scoperta esperienziale] delle carenze e delle potenzialità latenti dei nostri sistemi [con conseguente generazione, tramite interiorizzazione, di nuove conoscenze implicite]. La conseguenza è che quasi tutti gli interventi consulenziali ci inducono a modificare uno o più moduli del nostro sistema [esteriorizzando le nuove conoscenze implicite acquisite durante l'intervento consulenziale], nonché alcune delle relazioni che permettono ai diversi moduli di funzionare come sistema [ricombinando quindi le nuove conoscenze esplicite generate attraverso il processo consulenziale].

Le precedenti affermazioni di un consulente senior operante nell'ambito di una società di consulenza di medie dimensioni (leader a livello italiano nel segmento dei sistemi di controllo gestionale) forniscono un esempio lampante di come nuova conoscenza (implicita ed esplicita) possa venire creata attivando i processi meta-consulenziali di interiorizzazione, esteriorizzazione e combinazione della conoscenza.

La figura 17 fornisce la rappresentazione grafica della mappa dei sentieri cognitivi principali attraverso i quali può trovare attuazione il potenziale di creazione di nuova conoscenza imprenditoriale dell'intervento meta-consulenziale.

CAPITOLO V

PROSPETTIVE EVOLUTIVE DELLA CONSULENZA DIREZIONALE

Frequenti discontinuità ambientali¹ ed intensi cambiamenti delle dinamiche e delle logiche competitive delle aree di business delle imprese clienti² stanno modificando profondamente la fisiologia del settore della consulenza direzionale, generando incertezza circa la direzione della sua futura evoluzione strutturale, ma anche interessanti opportunità di sviluppo per le società di consulenza dotate di atteggiamento proattivo verso il cambiamento.

Il business della consulenza continua infatti a crescere. Crescono tuttavia al tempo stesso complessità e articolazione della domanda di consulenza. La catena del valore del cliente è oggetto di riconfigurazione. Da un lato le attività materiali (la produzione di componenti, l'assemblaggio, ecc.) e quelle immateriali a minor valore aggiunto (la gestione delle infrastrutture tecnologiche, le attività di back office, ecc.) sono oggetto di progressiva esternalizzazione. Dall'altro vengono progressivamente internalizzate le attività *knowledge-intensive* (difficilmente imitabili e riproducibili), quali

¹ Lo scoppio della *dot.com bubble* nei primi mesi del 2000 (con conseguente ristrutturazione e ridimensionamento di numerosi comparti della Telecom Industry) e i tragici eventi dell'11 settembre dell'anno successivo hanno ad esempio impattato in misura rilevante sui livelli di attività (e, quindi, di fatturato) e sui risultati economici conseguiti nell'ambito di numerosi comparti del settore; la crisi che, a partire dal 2008, ha sconvolto i mercati finanziari ha comportato non solo la scomparsa di una delle *Big Five* (la Arthur Andersen), ma anche forti effetti negativi sulle attività di molte altre società di consulenza e di revisione contabile.

² Globalizzazione dei mercati e delle imprese, accorciamento del ciclo di vita e del *time to market* dei prodotti; pressione competitiva crescente sui mercati domestici (e conseguente esponenziale incremento del livello delle risorse da investire in attività quali lo sviluppo di nuovi prodotti, il 'ringiovanimento' di quelli vecchi, la esplorazione e la penetrazione dei mercati emergenti), forte concorrenza sui costi da parte dei produttori operanti nei paesi emergenti e sviluppo esponenziale delle Information Technologies, rappresentano alcune delle principali dinamiche competitive che stanno caratterizzando la maggioranza dei settori economici delle economie sviluppate e che, di conseguenza, stanno impattando sugli assetti strategici ed organizzativi della grande maggioranza delle imprese clienti delle principali società di management consulting, siano queste ultime grandi o piccole, locali o internazionali, generaliste o specialiste ecc.

quelle di R&S, di servizio al cliente, di creazione, sviluppo e difesa delle conoscenze e competenze critiche di ambito strategico ed organizzativo.

La tendenza ad internalizzare attività 'intellettuali' (*intellectual insourcing*) quali lo *strategic planning*, l'analisi competitiva, la selezione e lo sviluppo delle risorse umane, il *marketing planning*, oltre ad impattare sui confini stessi del settore della consulenza, fa evolvere le esigenze del cliente ed accresce la sua capacità di consapevole selezione, programmazione e controllo delle dinamiche di creazione di valore attivabili attraverso la relazione consulenziale³, costituendo di conseguenza un incentivo forte al superamento dei modelli tradizionali di intervento delle società di management consulting⁴.

Le possibilità di competere con successo delle società di consulenza dipenderanno dalla loro capacità di intraprendere percorsi strategici nuovi e diversi, modificando gli ambiti di business, i profili organizzativi nonché i caratteri delle *practices* e dei modelli consulenziali sui quali hanno tradizionalmente fondato il loro successo competitivo.

Si hanno già esempi concreti di comportamenti strategici proattivi verso il cambiamento ambientale, quali:

- la diversificazione dei servizi offerti: alla tradizionale attività di consulenza si affianca quella di *outsourcing providing*. Oggi alcune delle *Big Consultancies* (tra le altre IBM, Accenture, Deloitte Consulting) ricavano una considerevole quota del loro fatturato dalla gestione diretta di attività che i loro clienti hanno deciso di esternalizzare (dal

³ Sempre più spesso i ruoli manageriali di numerose imprese di medie e grandi dimensioni sono ricoperti da soggetti che vantano esperienze professionali pregresse presso le maggiori società di management consulting (e/o da laureati presso *Business Schools* internazionali in grado di offrire una formazione aggiornata sulle *Best Management Practices*), e sono quindi in grado di padroneggiare le tecniche ed i modelli consulenziali utilizzati dalle *Top Consultancies*. Di conseguenza il controllo e lo sviluppo delle tecniche e dei modelli di analisi strategica ed organizzativa *cutting-edge* non rappresentano più ambiti di competenza esclusiva delle società leader nei diversi comparti del settore della consulenza direzionale.

⁴ Tali modelli attribuiscono ai componenti dei team consulenziali il ruolo di 'esperti', possessori di competenze, strumenti manageriali e capacità di applicazione 'superiori', il cui semplice 'trasferimento' consentirebbe al cliente di ottenere risultati 'certi' in termini di conseguimento/rafforzamento del vantaggio competitivo: BCG ha tradizionalmente fondato le proprie strategie competitive sulle 'competenze uniche' dei suoi consulenti nell'applicazione della matrice *Growth-Share* e del modello *Experience Curve*, Monitor sulle sue capacità interpretative 'superiori' della *Value-Chain*, Strategos sulle sue capacità di analisi e di valorizzazione delle *Core Competences*, ecc. (Poulfelt *et al.*, 2005). Sempre più di frequente, tuttavia, molte delle astratte conclusioni e raccomandazioni formulate dalle società di consulenza (non solo da quelle 'generaliste' o specializzate in ambito strategico, ma anche, seppure in minor misura, da quelle specializzate in comparti tradizionalmente considerati 'ad elevato livello di standardizzazione', quali le società di rating creditizio e le società di revisione contabile) manifestano crescenti difficoltà applicative e/o conducono, una volta sottoposte alla 'prova dei fatti', a risultati lontani da quelli promessi.

Supplier Management, all'*IT Infrastructure Management*, dall'*Human Resource Routine Management*, alla gestione delle attività di *Back Office* in genere);

- lo sviluppo di *networks* e di alleanze con *players* sia interni che esterni al settore, con conseguente progressivo superamento del modello tradizionale di *stand alone consulting firm*⁵. Si tratta di un percorso di sviluppo inizialmente intrapreso dalle *IT Consultancies* (si pensi alle alleanze tra Accenture e Hewlett-Packard, tra SAP e numerose *IT Consultancies*) che sta oggi trovando progressiva diffusione anche presso i *players* maggiormente 'proattivi' degli altri comparti del settore. L'imperativo della globalizzazione induce infatti anche le società di consulenza strategica, quelle 'generaliste' e quelle 'specializzate' su base funzionale a valutare con sempre maggior frequenza l'attivazione di partnership strategiche, soprattutto tra player di differenti dimensioni ed operanti in differenti mercati geografici. Per le imprese di consulenza di minori dimensioni l'attivazione di alleanze con società più grandi ed internazionalizzate rappresenta una via obbligata per poter assistere i propri clienti nella progettazione ed implementazione di processi di sviluppo internazionale. Per le grandi società di consulenza le *Small Consulting Boutiques*, operanti su base nazionale o regionale, rappresentano interlocutori ideali per l'attivazione di partnership finalizzate a soddisfare le esigenze di adattamento/personalizzazione del servizio (ai contesti culturali e competitivi locali) manifestate sia dai loro clienti tradizionali (imprese di medie e grandi dimensioni che implementano percorsi strategici di ridefinizione su base globale e, quindi, multilocalizzata, delle proprie catene del valore e dei propri mercati), sia dai nuovi clienti che rappresentano il target naturale dei loro processi di sviluppo internazionale (tipicamente le imprese di medie dimensioni ad alto potenziale di crescita con base operativa nei mercati emergenti)⁶;
- l'orientamento verso l'attivazione di relazioni consulenziali di lungo periodo, che superano i tempi di implementazione di un singolo progetto: si stima che oltre i due terzi del fatturato annuo delle società di consulenza collocate in posizione di leadership nei diversi comparti del settore provengano da clienti acquisiti in anni precedenti (Poulfelt *et al.*, 2005). Tale tendenza è tra l'altro giustificata dai vantaggi che un tale tipo di relazione consente di ottenere in termini di minori costi di marketing e di minori investimenti (anche da parte del cliente) necessari per costruire e mantenere la fiducia (del cliente) e la credibilità (della società di consulenza).

⁵ Sulle recenti dinamiche delle relazioni di cooperazione e competizione tra società di consulenza direzionale cfr. Panda (2017).

⁶ Negli ultimi anni il volume d'affari delle *Top Consultancies* è cresciuto nei mercati emergenti con tassi ampiamente superiori rispetto a quelli fatti rilevare nei mercati tradizionali (Europa e Stati Uniti).

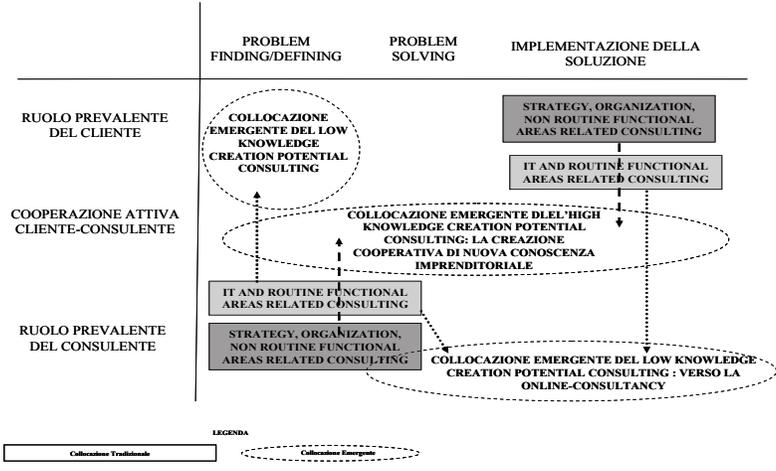


Figura 1 – L'evoluzione (in atto) della relazione di consulenza direzionale: crescente cooperazione e personalizzazione (-----➔) vs. crescente separazione e standardizzazione (.....➔).

Provando a sistematizzare ed a proiettare nel futuro le attuali dinamiche di cambiamento di una domanda progressivamente più consapevole dell'effettivo potenziale di generazione di valore (economico e cognitivo) che la relazione consulenziale può attivare, possiamo immaginare i seguenti scenari di trasformazione evolutiva del ruolo del consulente direzionale (Figg. 1-2).

Nell'ambito dei comparti caratterizzati da 'ridotto potenziale creativo di nuova conoscenza' (*low knowledge creation potential consulting*), tipicamente l'*IT Consulting* e la consulenza inerente le problematiche routinarie di gestione funzionale (*Accounting, Auditing...*), la pressione dal lato della domanda verso la standardizzazione e la riduzione dei costi dei processi gestionali a minor valore aggiunto (*Operations Management, IT Infrastructure Management*, attività immateriali a bassa intensità di conoscenza) sta facendo emergere esigenze di progressiva ulteriore delega al consulente delle attività di *problem solving* e di implementazione, da parte di un cliente che focalizza sempre più la sua attenzione sulle fasi di *problem finding* e di *problem defining* (ad esempio quale attività standardizzare e con quali obiettivi di riduzione di costi), oltre che, ovviamente, sul controllo dei risultati di sintesi (intermedi e finali) dei progetti consulenziali.

Tale scenario lascia intravedere una possibile evoluzione del ruolo del consulente direzionale verso:

- l'*Online-Consultant*, che limita allo stretto essenziale l'interazione *face to face* con il cliente, incorpora le proprie *best practices* diagnostiche e

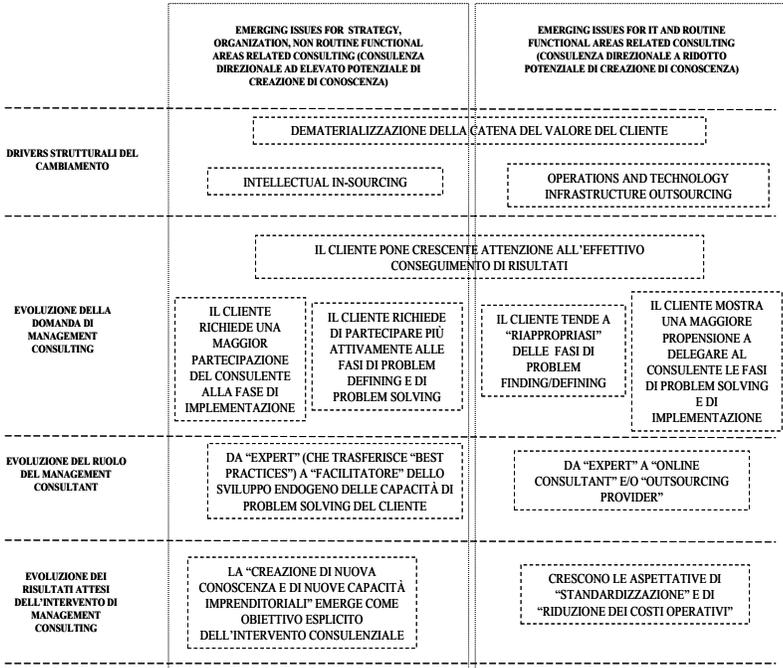


Figura 2 – L'evoluzione in atto del ruolo del consulente direzionale: 'Facilitatore di processi di creazione di nuove capacità e conoscenze imprenditoriali' vs. 'Online-Consultant' e/o 'Outsourcing Provider'.

di *problem solving* in software modulari ed eroga i propri servizi consulenziali facendo largo ricorso ad internet e/o a reti dedicate intranet (Czerniawska, 2005; Seifert e Nissen, 2016). L'utilizzo di internet e di piattaforme dedicate potrà tra l'altro soddisfare efficacemente l'esigenza del cliente di controllare in ogni momento e con grande facilità lo stato di avanzamento dell'intervento consulenziale;

- e/o l'*Outsourcing Provider*, che tende ad assumere la gestione diretta delle attività che il cliente (magari proprio perché in tal senso consigliato dal consulente) decide di esternalizzare.

Un percorso evolutivo diverso è immaginabile per il ruolo del consulente direzionale che opera in comparti 'ad elevato potenziale creativo di nuova conoscenza' (tipicamente la consulenza strategica, quella organizzativa, quella inerente le problematiche non routinarie di gestione funzionale). La crescente propensione del cliente ad internalizzare le attività a maggior intensità di conoscenza (*intellectual in-sourcing*) e, conseguentemente, a valutare con maggior consapevolezza l'efficacia dei contributi

consulenziali sta a tal proposito progressivamente orientando la domanda verso modelli consulenziali caratterizzati da:

- maggior coinvolgimento del consulente nelle attività di implementazione delle soluzioni di *Change Management* e criteri di remunerazione dei servizi consulenziali legati ai risultati concretamente ottenuti (*Success Fees*);
- maggior coinvolgimento del cliente nelle fasi tradizionalmente delegate al consulente (*problem finding*, diagnosi, scoperta della soluzione). La progressiva 'riappropriazione' delle fasi di definizione del problema e di individuazione delle soluzioni consente infatti al cliente di verificare con maggior tempestività l'efficacia dell'intervento consulenziale, di beneficiare di un più elevato grado di personalizzazione del servizio, di valorizzare le sue preesistenti capacità diagnostiche (nessuno meglio di lui conosce il contesto imprenditoriale oggetto dell'intervento) e, soprattutto, di massimizzare le opportunità di sviluppo di nuove ed autonome conoscenze e capacità.

Nell'ambito dei comparti *high knowledge creation potential* la forza competitiva dell'impresa di management consulting dipenderà dunque anche dalla sua capacità di superare le logiche di servizio tradizionali (orientate al semplice trasferimento di conoscenza prevalentemente esplicita –best practices –, funzionale alla risoluzione di specifici problemi imprenditoriali), facendo evolvere le proprie pratiche consulenziali verso modelli orientati a fornire supporto, collaborazione e facilitazione per la creazione di nuove conoscenze, anche e soprattutto implicite (*skills manageriali e gestionali, change management capabilities*), che accrescono il patrimonio cognitivo del cliente e le sue capacità di affrontare con successo le sfide strategiche future.

CAPITOLO VI

RICERCA SCIENTIFICA E CONSULENZA DIREZIONALE: ESIGENZE DI CONVERGENZA PER LA CREAZIONE DI VALORE COGNITIVO

Da oltre un ventennio società di consulenza direzionale quali McKinsey e BCG sono in cima alla lista delle preferenze di prima occupazione dei giovani laureati americani ed europei con MBA. Oltre un terzo di essi diventano consulenti di direzione (Cox, 1997).

Negli ultimi tre decenni tuttavia il rapporto tra management consulting e management education¹ è divenuto più complesso ed i confini tra i due mondi si sono fatti progressivamente più instabili e problematici. Il mondo del business è in continua evoluzione e non sempre il sistema educativo regge il passo.

Cresce innanzitutto la complementarità tra formazione accademica e consulenza. Le *big consultancies* svolgono sempre più spesso il ruolo di *postgraduate business schools*. Numerosi laureati con MBA presso le più prestigiose *business schools* (ad esempio Harvard o l'Insead) acquisiscono esperienze presso imprese di consulenza leader a livello globale (ad esempio McKinsey, Booz Allen, Ernst & Young, BCG), per poi assumere posizioni di vertice presso grandi imprese multinazionali. I *Chief Officer* di IBM sono stati consulenti McKinsey, così come lo sono stati i *Chief Officer* dell'American Express, della Westinghouse, della Lufthansa. Ecco come Henry Mintzberg descriveva, già alla fine del secolo scor-

¹ La nascita delle prime istituzioni accademiche di ricerca e formazione nell'ambito delle scienze del management risale alla seconda metà dell'ottocento. La Warthon School di Philadelphia è stata fondata nel 1881, la Business School di Tokyo nel 1887, quella di Osaka nel 1901, le prime *Handelshochschulen* tedesche (Aachen e Leipzig) sono nate nel 1898. È tuttavia solo grazie al rapido processo di sviluppo che ha preso avvio nella seconda metà del secolo scorso che le istituzioni accademiche di management rappresentano oggi una quota rilevante del sistema mondiale di ricerca e di istruzione superiore. La *business school* nord-americana (Harvard, Columbia, Stanford, Wharton, MIT, Chicago, Northwestern ecc.), nelle sue diverse articolazioni (*pre-experienced education*, *post-experienced education*, *tailored education*), ha rappresentato un modello di riferimento per gran parte delle più prestigiose istituzioni accademiche europee: per quelle inglesi (London Business School, Imperial College, Manchester Business School), per quelle olandesi (Rotterdam School of Management, Njemrode University) e, seppur in minor misura, per quelle tedesche (German International School of Management and Administration di Hannover) e francesi (Insead di Fontainebleau).

so, la miglior strategia per un giovane laureato che aspirasse a posizioni di top management in una grande impresa: «After the MBA, you work as a consultant with some prestigious firm for a time, skipping from one client organization to another. And then you leap straight into the chief executive chair of some company, making judicious moves to others in the hope that you may one day end up running a company like IBM» (Engwall, 1998).

Di concerto cresce in parte anche l'integrazione tra i due mondi. Negli Stati Uniti, così come in Europa ed in Giappone, le principali scuole di business hanno iniziato ad offrire programmi di formazione *taylor-made* per middle e top manager (*executive development programs*), destinati a soddisfare le esigenze specifiche delle imprese che li hanno commissionati. Allo stesso tempo le principali società di consulenza partecipano sempre più spesso alle attività delle istituzioni accademiche, finanziano progetti specifici di formazione, master o interi corsi di laurea (la McKinsey rappresenta da tempo un importante finanziatore della Harvard Business School; la British Management Consultancies Association ha finanziato la London Business School), loro rappresentanti vengono nominati nei consigli di amministrazione delle business school.

Allo stesso tempo cresce però anche la competizione. Sempre più frequentemente, infatti, le *big consultancies* istituiscono e sviluppano propri training centers e *corporate universities*, in grado di fornire ai neoassunti (ed anche agli executives delle imprese clienti) quelle conoscenze specialistiche e, soprattutto, processuali (ad esempio quelle, cruciali per il lavoro del consulente di direzione, inerenti il governo dei processi di *change management*) che assai raramente formano oggetto specifico dei curricula accademici delle università (e non solo di quelle europee). Emerge anche per le *business school* più blasonate (presso le quali le società di consulenza continueranno certamente a reclutare giovani laureati) il rischio di trasformarsi da formatori di cervelli in semplici selezionatori di cervelli che saranno formati da altri.

Ancora meno significativa appare la spontanea modifica di approccio del mondo della ricerca verso il mondo della consulenza direzionale.

In dottrina aziendale si è sempre stati consci dell'importanza 'essenziale e vitale che la pratica esercita sulla teoria'. È stato osservato:

Gli stessi docenti delle materie economico-aziendali non dovrebbero, a nostro avviso, chiudersi rispetto alla vita reale, bensì viverla per un arricchimento di idee, per una solida preparazione che non sia fatta, appunto, di sola informazione libresco e di superficiali se non banali 'ricerche' [...] Si ricordi l'insegnamento di Galilei; «il sonar l'organo non si impara da quelli che sanno far organi, ma da chi gli sa sonare» (Fazzi, 1982).

Nel 1977, facendo seguito ad una conferenza organizzata l'anno precedente sul tema della consulenza direzionale, l'Academy of Management

approvò il seguente Position Statement on Professor-Consultants: «The Academy of Management is supportive of professional consulting activities by its members when these activities are conducive to the professional growth of the individual and contribute to the management discipline through the enrichment of teaching, research, and understanding of the field» (Gore e Wright, 1979).

Eppure in ambito accademico, sia negli Stati Uniti che, ancor di più, in Europa, continuano a prevalere visioni di ricerca e consulenza come mondi distinti e separati. Alla prima si attribuisce il ruolo di creare nuova conoscenza, alla seconda quello di applicare la conoscenza esistente ai concreti contesti aziendali (Savall, 2001).

Viene oggi da domandarsi se tale concezione dicotomica abbia ancora ragione di esistere. I risultati delle attività di ricerca dipendono dalle concrete opportunità che il ricercatore ha di osservare, analizzare, penetrare l'oggetto di studio. Il ricercatore di fisica o chimica ha il suo laboratorio, il ricercatore di management lo deve cercare fuori dal suo contesto accademico, dato che non si può riprodurre l'impresa all'interno dell'accademia. Ciò mentre l'impresa si caratterizza oggi (ma la tendenza è in atto almeno dalla seconda metà del secolo scorso) per un grado di complessità progressivamente crescente e, di conseguenza, *la sua osservazione dall'esterno risulta sempre meno idonea* per una adeguata comprensione delle sue dinamiche evolutive (strutturali e relazionali, competitive e tecnologiche, ecc.), sempre più ampie ed articolate, eterogenee e mutevoli, anche nell'arco di periodi brevissimi di tempo. Il risultato è che oggi le imprese considerano le società di consulenza, i fornitori ed i clienti come fonti di ispirazione di nuove idee di management di gran lunga più rilevanti rispetto alla letteratura ed al mondo accademico (Tab. 1).

Tabella 1 – Le fonti di idee innovative per le imprese. Interviste svolte dall'autore nel 2015 presso 150 imprese industriali toscane di medie e grandi dimensioni.

Fonte di idee innovative	Molto rilevante	Abbastanza rilevante	Poco rilevante
Letteratura scientifica	20%	35%	28%
Università	10%	12%	72%
Clienti	31%	40%	20%
Fornitori	33%	41%	13%
Società di consulenza	25%	31%	29%

L'approccio scientifico al management richiede un cambiamento radicale, che sposti il punto di osservazione verso 'l'interno dell'oggetto di ricerca'. La scoperta, l'analisi, la validazione dell'esistenza, dell'intensità e della direzione delle relazioni (di causa-effetto, circolari ecc.) tra le nume-

rose variabili rilevanti sarebbe agevolata dalla possibilità di avvalersi degli strumenti della ricerca sperimentale. Rimuovendo una causa ipotetica e verificando la permanenza (o la sparizione) dell'effetto sarebbe ad esempio possibile escludere (o affermare) che si è rilevata la causa principale. L'impresa però non è un laboratorio e tali sperimentazioni non sono quasi mai possibili. Il paradosso è che esistono gli stage per gli studenti, per quanti limiti essi presentino, e sono pressoché inesistenti gli stage per ricercatori

Ne consegue la necessità di un riavvicinamento reciproco tra mondo della consulenza e mondo della ricerca. È egualmente importante per il consulente di direzione conoscere i fondamenti teorici delle discipline di management e la loro evoluzione libera da vincoli di business, e per il ricercatore essere in grado (ed essere posto nelle condizioni) di assumere una 'ottica di intervento sull'impresa'², cimentandosi in progetti di ricerca che includano periodi non brevi di reale attività consulenziale, che gli consentano di vivere, affrontare e provare a risolvere reali problemi di management, di mettere in discussione la validità degli assunti teorici dominanti, di sviluppare nuovi spunti, di produrre, in cooperazione con l'impresa cliente, nuova conoscenza (specifica del setting consulenziale), di esternalizzare tale conoscenza (trasformandola in nuova cognizione scientifica esplicita), contribuendo così al rinnovamento delle conoscenze nelle discipline aziendali.

L'auspicio è che il presente lavoro possa rappresentare un piccolo passo in questa direzione.

² L'approccio *intervener-researcher* è stato ad esempio adottato con eccellenti risultati in Francia dall'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Savall, 2001).

BIBLIOGRAFIA

- Aadne J.H., Kleine D., Mahnke V., Venzin M. (1997), *In search of inspiration: How managers, consultants and academics interact while exploring business strategy concepts*, Discussion Paper n. 28. Institute of Management, St. Gallen.
- Abrahamson E. (1996), *Management fashion*, «Academy of Management Review», XXI (1), pp. 254-285.
- Abrahamson E., Fairchild G. (1999), *Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes*, «Administrative Science Quarterly», XLIV (4), pp. 708-740.
- Abrahamson E., Fairchild G. (2001), *Knowledge industries and idea entrepreneurs*, in C.B. Schoonoven, E. Romanelli (eds.), *The entrepreneurship dynamic*, Stanford University Press, Stanford, pp. 147-177.
- Abrahamson E., Ginsberg A. (1991), *Champions of change and strategic shifts: The role of internal and external change advocates*, «Journal of Management Studies», XXVIII (2), pp. 173-190.
- Ackenhusen M., Ghoshal S. (1992), *Andersen Consulting: Entering the business of business integration*, Insead, Fontainebleau.
- Adams S.A., Zanzi A. (eds.) (2011), *Preparing Better Consultants: The Role of Academia*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Adamson I. (2000), *Management consultant meets a potential client for the first time: The pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, «Qualitative Market Research: An International Journal», III (1), pp. 17-26.
- Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E. (2002), *Learning through knowledge management*. Butterworth Heinemann, Woburn.
- Aiello G.M. (1995), *Consulenza di direzione e creazione di conoscenza*, Cedam, Padova
- Aiello G.M. (1996), *Competizione e sviluppo delle imprese di consulenza*, Cedam, Padova.
- Ajmal M.M., Koskinen K.U. (2008), *Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective*, «Project Management Journal», XXXIX (1), pp. 7-15.
- Alavi M., Leidner D.E. (2001), *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, «MIS Quarterly», XXV (1), pp. 107-136.

- Alle V. (2003), Knowledge networks and communities of practice, «Journal of the Organization Development Network», XXXII (4), pp. 45-61.
- Allen J., David D. (1992), *Assessing some determinant effects of ethical consulting behaviour: The case of personal and professional values*, «Journal of Business Ethics», XXII (6), pp. 449-458.
- Alvarez J.L. (ed.) (1998a), *The diffusion and consumption of business knowledge*, Macmillan Press, London.
- Alvarez J.L. (1998b), *The sociological tradition and the spread of institutionalization of knowledge for action*, in J.L. Alvarez (ed.), *The diffusion and consumption of business knowledge*, Macmillan Press, London, pp. 13-57.
- Alvesson M. (1995), *Management of knowledge intensive companies*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Alvesson M., Karreman D. (2001), *Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management*, «Journal of Management Studies», XXXVIII (7), pp. 995-1118.
- Ambler A.R. (2006), *How do you view your role as consultant?*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 53-54.
- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, «Strategic Management Journal», XIV (1), pp. 33-46.
- Anand N., Gardner H.K., Morris T. (2007), *Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms*, «Academy of Management Journal», L (2), pp. 406-428.
- Anonymous (1995), *Rain making: The professional's guide to attracting new clients*, «Journal of Management Consulting», VIII (3), p. 65.
- Anonymous (1996), *Confessions of an ex-consultant*, «Fortune», CXXXIV (7), pp. 106-112.
- Apostolou D, Mentzas G. (1999a), *Managing corporate knowledge: A comparative analysis of experiences in consulting firms (Part 1)*, «Knowledge and Process Management», VI (3), pp. 129-138.
- Apostolou D, Mentzas G. (1999b), *Managing corporate knowledge: A comparative analysis of experiences in consulting firms (Part 2)*, «Knowledge and Process Management», VI (4), pp. 238-254.
- Arcari A. (1991), *Economia delle imprese di servizi professionali*, Egea, Milano.
- Argote L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes», LXXXII (1), pp. 150-169.
- Argyris C. (1961), *Explorations in consulting-client relationships*, «Human Organization», XX (3), pp. 121-133.
- Argyris C., Schon D.A. (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco.
- Argyris C., Schon D.A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Argyris C., Schon D.A. (1998), *Apprendimento organizzativo: Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati, Milano.

- Armbrüster T. (2004), *Rationality and its symbols: Signalling effects and subjectification in management consulting*, «Journal of Management Studies», XLI (8), pp. 1247-1269.
- Armbrüster T. (2006), *The economics and sociology of management consulting*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Armbrüster T., Kipping M. (2003), *Strategy consulting at the crossroads: Technical change and shifting market conditions for top-level advice*, «International Studies of Management Organization», XXXII (4), pp. 19-42.
- Armenakis A.A., Burdg H.B. (1988), *Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement*, «Journal of Management», XIV (2), pp. 339-365.
- Armstrong T.R. (1993), *Twenty-five lessons from twenty-five years of consulting to organizations and communities*, «Organization Development Journal», XI (3), pp. 33-38.
- Arrow K. (1962), *Economic welfare and the allocation of resources for invention*, in Universities-National Bureau Committee for Economic Research (ed.), *The rate and direction of inventive activity*, Harvard Business School Press, Cambridge, pp. 609-626.
- Ashford M. (1999), *Con-tricks: The shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*, Simon Schuster, New York.
- Aspatore Books Staff (ed.) (2005), *The art of consulting: Gaining loyalty, achieving profitability, adding value as a consultant*, Aspatore Books, Boston.
- Asrar-ul-Haq M., Anwar S. (2016), *A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges*, «Cogent Business Management», II (1), pp. 1-17.
- Assco (ed.) (1996), *La consulenza di direzione e il suo mercato*, Isedi, Torino.
- Atkin R., Perren L. (2000), *The role of metaphors in the strategic change consultancy process: The case of Sir John Harvey-Jones*, «Strategic Change», IX (5), pp. 275-285.
- Axelrod E., Axelrod R.H., Beedon J., Jacobs R.W. (2006), *Beat the odds and succeed in organizational change*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 6-9.
- Azzariti F., Mazzon P. (2005), *Il valore della conoscenza: Teoria e pratica del knowledge management prossimo e venturo*, Etas, Milano.
- Baaij M.G., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2005a), *How knowledge accumulation has changed strategy consulting: Strategic options for established strategy consulting firms*, «Strategic Change», XIV (1), pp. 25-34.
- Baaij M.G., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2005b), *The impact of management consulting firms on building and leveraging clients' competences*, in R. Sanchez, A. Heene (eds.), *Competence perspectives on managing inter-firm interactions – Advances in Applied Business Strategy – Vol. 8*, Elsevier, Oxford, pp. 27-44.

- Barcus III S.W., Wilkinson J.W (1995), *Handbook of management consulting services* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Barile S. (2009), *Management sistemico vitale* (II ed.), Giappichelli, Torino.
- Barnard C.I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney J. (1986), *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, «Management Science», XXXII (10), pp. 1231-1241.
- Barr P.S., Huff A.S., Stimpert J.L. (1992), *Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*, «Strategic Management Journal», XIII (36), pp. 15-36.
- Becker G. (1962), *Investment in human capital: A theoretical analysis*, «Journal of Political Economy», LXX (5), pp. 9-49.
- Becker G. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, National Bureau of Economic Research, New York.
- Becker G. (1976), *The economic approach to human behaviour*, University of Chicago Press, Chicago.
- Beckman T. (1997), *A methodology for knowledge management*, International Association for Science and Technology for Development, Banff.
- Beich E. (1998), *The Business of consulting: The basics and beyond*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Beich E. (2001), *The consultant's quick start guide: An action plan for your first year in business*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Beich E., Swindling L.B. (1999), *The Consultant's legal guide*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Bell C.R. (1986), *Entry is a critical phase in consulting*, «Journal of Management Consulting», III (1), pp. 4-9.
- Bell C.R., Nadler L. (eds.) (1985), *Clients and consultants: Meeting and exceeding expectations*, Gulf Publishing Co., Houston.
- Bellman G.M. (1990), *The consultant's calling*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Bennett R. (1990), *Choosing and using management consultants*, Kogan Page, London.
- Bennett R.J., Smith C. (2004), *Spatial markets for consultancy to smes*, «Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie», XCV (4), pp. 359-374.
- Bergholz H., Nickols F. (2000a), *The independent consultant as "equilateralist" (Part 1)*, «Consulting to Management», XI (2), pp. 26-27.
- Bergholz H., Nickols F. (2000b), *The independent consultant as "equilateralist" (Part 2)*, «Consulting to Management», XI (3), pp. 23-24.
- Bergholz H., Nickols F. (2001), *The independent consultant as "equilateralist" (Part 3)*, «Consulting to Management», XI (1), pp. 37-38.
- Bergholz H., Nickols F. (2003), *Protect your practice proactively!*, «Consulting to Management», XIV(2), pp. 12-13.

- Berini G., Guida G. (2000), *Ingegneria della conoscenza. Strumenti per innovare e per competere*, Egea, Milano.
- Berry J. (2006), *MA-The next big thing?*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 30-31.
- Berthon A., Child J., Dierkes M., Nonaka I. (eds.), (2001), *Handbook of organizational learning knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Bessant J., Rush H. (1995), *Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer*, «Research Policy», XXIV (1), pp. 97-114.
- Bettiol C. (2005), *On intellectual capital: Exogenous and endogenous complexity*, Paper prepared for 4th International Critical Management Studies Conference, Cambridge.
- Bianchini M. (1999), *Le radici del knowledge management: Il modello delle competenze*, Etas, Milano.
- Biech E. (1998), *The business of consulting*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Biech E. (2002), *Consulting*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Biech E., Swindling L.B. (2000), *The consultant's legal guide*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Biswas S., Twitchell D. (2002), *Management consulting: A complete guide to the industry* (2nd ed.), Wiley, New York.
- Blacker F. (1995), *Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation*, «Organization Studies», XVI (6), pp. 1021-1046.
- Block P. (1993), *La consulenza perfetta*, Franco Angeli, Milano.
- Block P. (2000), *Flawless consulting* (2nd ed.), Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Bloom F.B. (1992), *The psychology of rainmaking*, «Journal of Management Consulting», VII (2), pp. 50-54.
- Bly R.W. (1998), *The six-figure consultant*, Upstart, Chicago.
- Bobrow E.E (1986), *Grand strategies for marketing small consultants*, «Journal of Management Consulting», III (1), pp. 37-43.
- Bobrow E.E (1994), *Personal goals: The base for goals as a consultant*, «Journal of Management Consulting», VIII (1), pp. 15-18.
- Bobrow E.E (1997a), *Developing new consulting products*, «Journal of Management Consulting», IX (3), pp. 56-59.
- Bobrow E.E (1997b), *Don't be the shoemaker without shoes*, «Journal of Management Consulting», IX (4), pp. 38-40.
- Bobrow E.E (1998a), *How to be a learning individual*, «Journal of Management Consulting», X (1), pp. 43-45.
- Bobrow E.E (1998b), *Poof! You're a consultant*, «Journal of Management Consulting», X (2), pp. 41-43.
- Bobrow E.E (1999), *Consultants of the world unite!*, «Journal of Management Consulting», X (3), pp. 61-64.
- Boisot M.H. (1995), *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*, Routledge, London.

- Bonnet M., Moore R., Savall H., Zardet V. (2001), *A system-wide, integrated methodology for intervening in organizations: The ISEOR approach*, in A.F. Buono (ed.), *Current trends in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 105-125.
- Bou E., Sauquet A. (2005), *Knowing in the consultancy firm*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 69-106.
- Bower M. (1997), *The will to lead*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bowers W.B., Degler W.P. (1999), *Engaging engagements*, «Journal of Management Consulting», X (4), pp. 23-28.
- Brelsford H. (2003), *SMB consulting best practices*, Hara Publishing Group, Norwood.
- Bronnenmayer M., Wirtz B.W., Göttel V. (2016a), *Success factors of management consulting*, «Review of Managerial Science», X (1), pp. 1-34.
- Bronnenmayer M., Wirtz B.W., Göttel V. (2016b), *Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective*, «Management Research Review», XXXIX (6), pp. 706-738.
- Brotheridge C., Power J. (2007), *Spending consulting dollars wisely: A guide for management*, «Team Performance Management», XIII (1-2), pp. 53-56.
- Brown J.S., Duguid P. (1991), *Organizational learning and communities of practice*, «Organization Science», II (1), pp. 40-57.
- Brown J.S., Duguit P. (2001), *Knowledge and organization: A social-practice perspective*, «Organization Science», XII (2), pp. 198-213.
- Bukh P.N., Mouritsen J. (2005), *Managing organizational knowledge networks in a professional firm: Interrelating knowledge management and intellectual capital*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 3-21.
- Buono A.F. (ed.) (2001), *Current trends in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F. (ed.) (2002), *Developing knowledge and value in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F. (ed.) (2003), *Enhancing inter-firm networks and interorganizational strategies*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F. (ed.) (2004), *Creative consulting: Innovative perspectives on management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Grossmann R., Lobnig H. (eds.) (2011), *The Changing Paradigm of Consulting: Adjusting to the Fast-Paced World*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Jamieson D.W. (eds.) (2010), *Consultation for Organizational Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Kerber K.W. (2005), *Rethinking organizational change: Reframing in the challenge of change management*, «Organization Development Journal», XXIII (3), pp. 23-38.

- Buono A.F., Kerber K.W. (2009), *Enhancing Change Capacity: Client-Consultant Collaboration in Creating a Foundation for Emergent Change*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Client-Consultant Collaboration: Coping with Complexity and Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Kerber K.W. (2010), *Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity*, in A.F. Buono, D.W. Jamieson (eds.), *Consultation for Organizational Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Poulfelt F. (2005a), *Introduction*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. IX-XXIV.
- Buono A.F., Poulfelt F. (eds.) (2005b), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A.F., Poulfelt F. (eds.) (2009), *Client-Consultant Collaboration: Coping with Complexity and Change*, Greenwich, Information Age Publishing, Information Age Publishing, Greenwich.
- Buono A. F., Savall H. (eds.) (2007), *Socio-economic intervention in organizations: The intervener-researcher and the seam approach to organizational analysis*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Butler N., Collins D. (2016), *The failure of consulting professionalism? A longitudinal analysis of the Institute of Management Consultants*, «Management and Organizational History», XI (2), pp. 48-65.
- Cafferata R. (1998), *La consulenza aziendale: Contenuto ed evoluzione*, «Il giornale dei Dottori Commercialisti», Issue 5.
- Cambell T. (2002), *Once we had professionals*. «Journal of Management Consulting», XIII (3), pp. 16-17.
- Canback S. (1998), *The Logic of Management Consulting (Part one)*, «Journal of Management Consulting», X (2), pp. 3-11.
- Canback S. (1999), *The Logic of Management Consulting (Part two)*, «Journal of Management Consulting», X (3), pp. 3-12.
- Carucci R.A., Tetenbaum T.J. (1999), *The value-creating consultant: How to build and sustain lasting client relationships*, Amacom, New York.
- Chapin Jr. J.N. (2006), *Are you prepared for the consultant's nightmare?*, «Consulting to Management», XVII (1), pp. 7-8.
- Christensen P.R., Klyver K. (2006), *Management consultancy in small firms: How does interaction work?*, «Journal of Small Business and Enterprise Development», XIII (3), pp. 299-313.
- Chung Q.B., Luo W., Wagner W.P. (2006), *Strategic alliance of small firms in knowledge industries: A management consulting perspective*, «Business Process Management Journal», XII (2), pp. 206-233.
- Ciampi F. 2007a, *Knowledge Creation Through Management Consulting*, in F. Ciampi, A. Gupta (eds.), *Proceedings of the 7th Global Conference on Business Economics* (Rome, 13-14 October 2007), Association for Business and Economics Research (ABER), Rome.

- Ciampi F. (2007b), *Breaking Down the Borders Between Scientific Research and Management Consulting*, «Symphonya», 1.
- Ciampi F. (2007c), *Management Consulting and Knowledge Creation*, «Symphonya», 1.
- Ciampi F. (2007d), *Il superamento dei confini tra ricerca scientifica e consulenza direzionale*, «Symphonya», 1.
- Ciampi F. (2007e), *Consulenza direzionale e creazione di conoscenza*, «Symphonya», 1.
- Ciampi F. (2008a), *Defining Management Consulting and Exploring its Knowledge Creation Potential*, «International Journal of Business Economics», VIII (1).
- Ciampi F., (2008b), *The Knowledge Creation Potential of Management Consulting*, IOS Press, Amsterdam.
- Ciampi F. (2009), *Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting*, in A.F. Buono (ed.), *Emerging Trends and Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality*, Information Age Publishing, Inc., Charlotte, pp. 3-39.
- Cittadini G. (ed.) (2004), *Capitale umano. La ricchezza dell'Europa*, Guerini e Associati, Milano.
- Clark K.B., Hayes R.H., Wheelwright S.C. (1988), *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*, The Free Press, New York.
- Clark T. (1995), *Managing consultants. Consultancy as the management of impressions*, Open University Press, Birmingham.
- Clark T., Fincham R. (eds.) (2002), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, Blackwell, Malden.
- Clark T., Salaman G. (1996), *The management guru as organizational witchdoctor*, «Organization», III (1), pp. 85-107.
- Clark T., Salaman G. (1998a), *Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity*, «Journal of Management Studies», XXXV (2), pp. 137-161.
- Clark T., Salaman G. (1998b), *Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consulting*, «Services Industries Journal», XVIII (1), pp. 18-38.
- Clive R., David O. (1991), *Management consultancy: The inside story*, Mercury Books, London.
- Cockman P., Evans B., Reynolds P. (1996), *Client-centred consulting: Getting your expertise used when you're not in charge*, McGraw Hill, New York.
- Cody T.G. (1986), *Management consulting: A game without chips*, Kennedy Publications, New York.
- Cohen K.P., Low J. (2002), *Invisible advantage: How intangibles are driving business performance*, Perseus Group, Cambridge.
- Cohen W.A. (1989), *Il consulente di successo*, Sperling Kupfer, Milano.
- Cohen W.A. (1991), *How to make it big as a consultant* (2nd ed.), Amacom, New York.

- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, «Administrative Science Quarterly», XXXV (1), pp. 128-152.
- Collis D. (1991), *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, «Strategic Management Journal», XII (1), pp. 49-68.
- Connell C., Klein J.H., Loebbecke C., Powell P. (2001), *Towards a knowledge management consultation system*, «Knowledge and Process Management», VIII (1), pp. 48-54.
- Connor D., Davidson J. (1990), *Marketing your consulting and professional services*, Wiley, New York.
- Cook M.F. (1996), *Consulting on the side*, Wiley, New York.
- Cook S.D., Yanow D. (1993), *Culture and organizational learning*, «Journal of Management Inquiry», II (4), pp. 373-390.
- Cope M. (2003), *The seven CS of consulting: The definitive guide to the consulting process* (3rd ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Corbetta G. (2000), *La consulenza di direzione. Profili economico-aziendali*, Egea, Milano.
- Corbetta G., Mazzola P. (1999), *L'evoluzione della consulenza strategica in Italia: esperienze a confronto* (1), «Economia Management», 5, pp. 33-38.
- Corbetta G., Mazzola P. (2000a), *L'evoluzione della consulenza strategica in Italia: esperienze a confronto* (2), «Economia Management», 2, pp. 31-36.
- Corbetta G., Mazzola P. (2000b), *L'evoluzione della consulenza strategica in Italia: esperienze a confronto* (3), «Economia Management», 5, pp. 36-40.
- Corcoran J., McLean F. (1998), *The selection of management consultants: How are government dealing with this difficult decision? An exploratory study*, «International Journal of Public Sector Management», XI (1), pp. 37-54.
- Cortada J.W., Woods J.A. (1999), *The knowledge management yearbook 1999-2000*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Covin T.J., Fisher T.V. (1991), *Consultant and client must work together*, «Journal of Management Consulting», VI (4), pp. 11-19.
- Cowan R., David P., Foray D. (2000), *The explicit economics of knowledge codification and tacitness*, «Industrial and Corporate Change», IX (2), pp. 212-253.
- Cox C.A. (1985), *The art of prying out information*, «Journal of Management Consulting», II (2), pp. 22-25.
- Cox W. (1997), *The US Masters*, «Management Consultant International», I (1), pp. 8-22.
- Cravera A., Maglione M., Ruggeri R. (2001), *La valutazione del capitale intellettuale*, «Il Sole 24 ore».
- Creplet F., Dupouet O., Kerna F., Mehmanpazir B., Munier F. (2001), *Consultants and experts in management consulting firms*, «Research Policy», XXX (9), pp. 1517-1535.

- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E. (1999), *An organizational learning frame work: From intuition to institution*, «Academy of Management Review», XXIV (3), pp. 552-537.
- Crucini C. (2002), *Knowledge management at the country level: A large consulting firm in Italy*, in L. Engwall, M. Kipping (eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, Oxford, pp. 109-128.
- Cuneo G. (1996), *Il successo degli altri*, Bain, Cuneo e Associati, Milano.
- Cveljo K. (1993), *Management Consulting*, Scarecrow Press, Metuchen.
- Czerniawska F. (2002a), *Management consulting: What next?*, Palgrave, London.
- Czerniawska F. (2002b), *Value-Based Consulting*, Palgrave, London.
- Czerniawska F. (2005), *Will Consulting Go Online?*, in L. Greiner, F. Poulfelt (eds.), *Handbook of management consulting: The contemporary consultant-insight from world experts*, Thompson South Western, Mason, pp. 329-343.
- Czerniawska F. (2006a), *Are we placing too much faith in trust?*, «Consulting to Management», XVII (1), pp. 3-4.
- Czerniawska F. (2006b), *Consultant: good. Consulting firm: bad*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 3-5.
- Czerniawska F. (2007), *The trusted firm: How consulting firms build successful client relationships*, Wiley, New York.
- Czerniawska F., May P. (2006), *Management consulting in practice: A casebook of international best practice*, Kogan Page, London.
- Daft R.L. (2001), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Darr E.D., Argote L., Epple D. (1995), *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*, «Management Science», XLI (11), pp. 1750-1762.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Press, Boston.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Il sapere al lavoro: Come le imprese possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, Etas, Milano.
- Davenport T.H., Prusak L. (2005), *Knowledge management in consulting*, in L. Greiner, F. Poulfelt (eds.), *Handbook of management consulting. The contemporary consultant: Insight from world experts*, Thompson South Western, Mason, pp. 305-326.
- Dawes P.L., Lee D.Y., Midgley D. (2007), *Organizational learning in high-technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants*, «Industrial Marketing Management», XXXVI (3), pp. 285-299.
- Dawson R. (2005), *Developing knowledge-based client relationships: Leadership in professional services* (2nd ed.), Elsevier, London.
- De Bono E. (1977), *Lateral thinking: A textbook of creativity*, Penguin Books, Harmondsworth.

- De Bono E. (1991), *Sei cappelli per pensare: Un manuale pratico per ragionare con creatività ed efficienza*, Rizzoli, Milano.
- De Burgundy J. (1998), *Management consultancy: a modern folly?*, «Management Decision», XXXVI (3), pp. 204-205.
- De Haan E. (2006), *Fearless consulting: Temptations, risks and limits of the profession*, Wiley, Hoboken.
- De Long D.W., Fahey L. (2000), *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, «Academy of Management Executive», XIV (4), pp. 113-127.
- Dean J. (1938), *The place of management counsel in business*, «Harvard Business Review», XVI (4), pp. 451-465.
- Dechant K., Marsick V., Kasl E. (1993), *Toward a model of team learning*, «Studies in Continuing Education», XV (1), pp. 1-14.
- Dehghani R., Ramsin R. (2015), *Methodologies for developing knowledge management systems: An evaluation framework*, «Journal of Knowledge Management», XIX (4), pp. 682-710.
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, il Mulino, Bologna.
- Docherty P., Stjernberg T., Werr A. (1997), *The functions of methods of change in management consultancy*, «Journal of Organizational Change Management», X (4), pp. 288-307.
- Dodgson M. (1993), *Organizational learning: A review of some literatures*, *Organization «Studies»*, XIV (3), pp. 375-394.
- Domsch M.E., Hristozova E. (eds.) (2006), *Human resource management in consulting firms*, Springer-Verlag, Berlin.
- Dougherty A.M. (1995), *Consultation: Practice and perspectives in school and community settings* (2nd ed.), Brooks Cole Publishing, Pacific Grove.
- Dowling G. (1993), *Buying professional services: A client's perspective*, «Management», January-February, pp. 13-14.
- Drucker P.F. (1993), *Postcapitalist society*, Harper Collins, New York.
- Drucker P.F. (1995), *Managing in a time of great change*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Drucker P.F. (1999), *Le sfide di management del 21° secolo*, Franco Angeli, Milano.
- Duncan R.B., Weiss A. (1979), *Organizational learning: Implications for organizational design*, in L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behaviour*, Jai Press, Greenwich, pp. 75-123.
- Dunford R. (2000), *Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms*, «Journal of Knowledge Management», IV (4), pp. 295-302.
- Dwyer A.F., Harding F. (1996), *Using ideas to increase the marketability of your firm*, «Journal of Management Consulting», IX (2), pp. 56-61.
- Earl M.J. (2001), *Knowledge management strategies: Toward a taxonomy*, «Journal of Management Information Systems», XVIII (1), pp. 215-33.

- Earl M.J., Scott I.A. (1999), *What is a chief knowledge officer?*, «Sloan Management Review», XL (2), pp. 29-38.
- Easley C., Harding C. (1999), *Client vs. consultant. Fishbowl or foxhole?*, «Journal of Management Consulting», X (4), pp. 3-8.
- Easterby S.M. (2000), *Organizational learning: Debate past, present and future*, «Journal of Management Studies», XXXVII (6), pp. 783-796.
- Easterby S.M., Lyles M.A. (eds.) (2003), *Handbook of organization learning and knowledge management*, Blackwell, Oxford.
- Easterby-Smith M., Snell R., Gherardi S. (1998), *Organizational learning: Diverging communities of practice?*, «Management Learning», XXIX(3), pp. 259-272.
- Eccles R.G., Shapiro E.C., Soske T.L. (1993), *Consulting: Has the solution become part of the problem?*, «Sloan Management Review», XXXIV (4), pp. 89-95.
- Edersheim E. H. (2004), *McKinsey's Marvin Bower: Vision, leadership, and the creation of management consulting*, Wiley, New York.
- Edvardsson B. (1990), *Management consulting towards a successful relationship*, «International Journal of Service Industry Management», I (3), pp. 4-19.
- EIU (1993), *Research report: Choosing and using a management consultant* (2nd ed.), The Economist Intelligence Unit, London.
- Ejenäs M., Werr A. (2005), *Merging knowledge*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 179-207.
- Elkjaer B., Flensburg P., Mouritsen J., Willmot H. (1991), *The commodification of expertise: The case of system development consulting*, «Accounting Management Information», I (2), pp. 139-156.
- Emig J. (1983), *The web of meaning*, Boynton/Cook, Montclair.
- Empson L., Morris T. (1998), *Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms*, «Accounting, Organizations and Society», XXIII (56), pp. 609-624.
- Engwall L. (1998), *The Standardization of management*, Paper presented at the 1998 CEMP workshop in Lausanne, 20-21 November.
- Engwall L., Alvarez J.L., Amdam R.P., Kipping M. (2001), *The creation of European management practice: The final report*, CEMP, Uppsala.
- Engwall L., Eriksson C.B. (1999), *Advising corporate superstars*, Paper presented at the 2nd International Conference on Management Consultancy Work, London.
- Engwall L., Kipping M. (2002a), *Introduction: Management consulting as a knowledge industry*, in M. Kipping, L. Engwall (eds.), *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-16.
- Engwall L., Kipping M. (eds.) (2002b), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, Oxford.

- Engwall L., Sahlin-Andersson K. (eds.) (2002a), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, Stanford University Press, Stanford.
- Engwall L., Sahlin-Andersson K. (2002b), *The dynamics of management knowledge expansion*, in L. Engwall, K. Sahlin-Andersson (eds.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, Stanford University Press, Stanford.
- Epetimehin F.M., Ekundayo O. (2011), *Organizational knowledge management: survival strategy for Nigeria insurance industry*, «Interdisciplinary Review of Economics and Management», I (2), pp. 9-15.
- Eppler M. (2003), *Managing information quality: Increasing the value of information in knowledge-intensive products and processes*, Springer, Berlin.
- Ernst B, Kieser A. (2002), *In search of explanations for the consulting explosion*, in L. Engwall, K. Sahlin-Andersson (eds.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources* (pp. 47-73), Stanford University Press, Stanford, pp. 47-73.
- Ernst B., Kieser A. (2003), *Why neither managers nor consultants need nor want systematic evaluations of consulting engagements*, Paper presented at the 63rd Annual Meeting of the Academy of Management Conference, Seattle (August).
- Evans M., Fincham R. (1999), *'The consultants' offensive: Reengineering-From fad to technique*, «New Technology, Work and Employment», XIV (1), pp. 50-63.
- Faliva G., Pennarola F. (1992), *Storia della consulenza di direzione in Italia*, Edizione Olivares, Milano.
- Faust M. (2002), *Consultancies as actors in knowledge arenas: Evidence from Germany*, in M. Kipping, L. Engwall (eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, Oxford, pp. 146-163.
- Fazzi R. (1982), *Il governo d'impresa (Volume I)*, Giuffrè, Milano.
- Fazzi R. (1984), *Il governo d'impresa (Volume II)*, Giuffrè, Milano.
- FEACO (2015), *Survey of the European management consultancy market*, European Federation of Management Consulting Association, Brussels.
- Feher P. (2004), *Combining knowledge and change management at consultancies*, «Electronic Journal of Knowledge management», II (1), pp. 19-32.
- Ferrandina A. (2006), *Consulenza direzionale alle imprese*, «PMI», 8, pp. 63-65.
- Filippini R., Guttel W.H., Nosella A. (2012), *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, «Journal of Business Research», LXV (3), pp. 317-324.
- Fincham R. (1995), *Business process reengineering and the commodification of management knowledge*, «Journal of Marketing Management», XI (7), pp. 707-720.

- Fincham R. (1999a), *The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change*, «Journal of Management Studies», XXXVI (3), pp. 331-351.
- Fincham R. (1999b), *Rhetorical narratives and the consultancy process*, Paper presented at the British Academy of Management Conference, Manchester (September).
- Fincham R. (2002a), *The agent's agent: Power, knowledge and uncertainty in management consultancy*, «International Studies of Management and Organization», XXXII (4), pp. 67-86.
- Fincham R. (2002b), *Knowledge work as occupational strategy: Comparing IT and management consulting*, «New Technology, Work and Employment», XXI (1), pp. 16-28.
- Fincham R., Clark T. (2003), *Management consultancy: Issues, perspectives, and agendas*, «International Studies of Management Organization», XXXII (4), pp. 3-18.
- Fincham R., Clark T. (eds.) (2002), *Critical consulting*, Blackwell Business, Oxford.
- Fink D., Knoblach B. (2017), *What's in the name of management consultancies? How celebrity and reputation shape intervention effectiveness*, «Journal of Applied Business Research», XXXIII (3), pp. 587-604.
- Fiol C.M., Lyles M.A. (1985), *Organizational learning*, «Academy of Management Review», X (4), pp. 803-813.
- Fischer R., Rabaut M. (1992), *A how-to guide: Working with a consultant*, «Management Review», LXXXI (2), pp. 52-55.
- Fleming S.C. (1989), *Compatibility pays off*, «Journal of Business Strategy», X (3), pp. 4-7.
- Folchini E., Gaiarin N., Rinaldi A. (2005), *Counselling per manager: Modelli, esperienze e metafore per gestire il cambiamento*, Guerini e Associati, Milano.
- Fombrun C.J., Nevens M.D. (2004), *The advice business: Essential tools and models for management consulting*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Fontana F., Lorenzoni G. (2004), *Il knowledge management*, Luiss University Press, Roma.
- Fontana M. (1988), *Il rapporto consulente/committente: Brain, Grey-Hair o Procedure?*, «Sviluppo Organizzazione», 108.
- Ford C.H. (1985), *Developing a successful client consultant relationship*, in C.R. Bell, L. Nadler (eds.), *Clients and consultants: Meeting and exceeding expectations*, Gulf Publishing Co., Houston, pp. 8-21.
- Foss N.J. (1996), *Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments*, «Organizational Science», VII (5), pp. 470-476.
- Fosstenlökken S.M., Löwendahl B.R., Revang Ø. (2003), *Knowledge development through client interaction: A comparative study*, «Organization Studies», XXIV (6), pp. 859-879.

- Frankenhuis J. (1977), *How to get a good consultant*, «Harvard Business Review», LV (6), pp. 133-139.
- Freedman R. (2000), *The IT consultant*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fridenson P. (1994), *La circulation internationale des modes managériales*, in J.P. Bouilloud, B.P. Lecuyer (eds.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 81-89.
- Fuchs J.H. (1975), *Making the most of management consulting services*, Amacom, New York.
- Gable G. (2003), *Editorial preface: Consultants and knowledge management*, «Journal of Global Information Management», I (3), pp. I-IV.
- Galford R.M., Green C.H., Maister D.H. (2000a), *The trusted advisor*, Free Press, New York.
- Galford R.M., Green C.H., Maister D.H. (2000b), *What is a trusted advisor?*, «Consulting to Management», XI (3), pp. 36-41.
- Galgano A. (1992), *Il consulente di direzione come realizzatore*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Gallouj F. (1984), *Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil*, «Revue Française du Marketing», 149, pp. 33-51.
- Gammelgaard J., Husted K, Michailova S. (2005), *Knowledge-sharing behaviour and post-acquisition integration failure*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 209-226.
- Gao T., Chai Y., Liu Y. (2017), *A review of knowledge management and future research trend*, in ACM International Conference Proceeding Series, Part F130655, pp. 82-92.
- Garvin D.A. (1998), *Building a learning organization*, in Harvard Business School Press (ed.), *Harvard Business Review on knowledge management*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 47-80.
- Gattiker U., Larwood L. (1985), *Why do clients employ management consultants?*, «Consultation», IV (2), pp. 119-129.
- Gavetti G. (1998), *L'insostenibilità della sostenibilità*, in A. Lipparini (a cura di), *Competenze organizzative*, il Mulino, Bologna.
- Gelinas M.V., James R.G. (1998), *Collaborative change*, Jossey-Bass-Pfeiffer, San Francisco.
- Gelwick R. (1977), *The way of discovery: An introduction to the thought of Michael Polanyi*, Oxford University Press, Oxford.
- Genova M., Montironi M. (eds.) (2004), *Knowledge development: Casi e strumenti concreti*, Franco Angeli, Milano.
- Gephart M.A., Marsick V.J, Van Buren M.E., Spiro M.S. (1996), *Learning organizations come alive*, «Training and Development», L (12), pp. 34-46.
- Ginsberg A. (1986), *Do external consultants influence strategic adaptation? An empirical investigation*, «Consultation», V (2), pp. 93-102.
- Glynn M.A., Lant T.K. Milliken F.J. (1994), *Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework for linking learning and*

- organizing, in C. Stubbart, J.R. Meindl, J.F.A. Porac (eds.), *Advances in managerial cognition and organizational information processing*, Jai Press, Greenwich, pp. 43-83.
- Goldsmith M. (2006), *Where the work of executive coaching lies*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 15-17.
- Golinelli G. (2010), *Viable System Approach, Governing Business Dynamics*, Kluwer, Cedam, Padova.
- Goodman M.A., (2004), *Rasputin for hire: An inside look at management consulting between jobs or as a second career*, Dialogue Press, Westport.
- Gore G.J., Wright R.G. (eds.) (1979), *The academic consultant connection*, Kendall-Hunt, New York.
- Gourlay S. (1999), *Communities of practice: A new concept for the millennium, or the rediscovery of the wheel?*, Paper presented at the International Conference on Organizational Learning, Lancaster (June).
- Gourlay S., Nurse A. (2005), *Flaws in the "engine" of knowledge creation: A critique of Nonaka's Theory*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 293-315.
- Grant R. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, «California Management Review», XXXIII (3), pp. 114-135.
- Grant R. (1996a), *Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capability as knowledge integration*, «Organization Science», VII (4), pp. 375-387.
- Grant R.M. (1996b), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, «Strategic Management Journal», XVII (10), pp. 109-122.
- Grant R.M., Recchioni M., Castello V. (2004), *Innovazione tecnologica e apprendimento organizzativo*, Etas, Milano.
- Green C.H. (2006), *Create trust, gain a client*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 27-29.
- Green H. L. (1963), *Management consultants: How to know what you're getting and get what you pay for*, «Management Review», LII (12), pp. 4-16.
- Greenbaum T.L. (1990), *The consultant's manual*, Wiley, New York.
- Greenfield W.M. (1987), *Successful management consulting*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Greenwood R., Empson L. (2003), *The professional partnership: Relic or exemplary form of governance?*, «Organization Studies», XXIV (6), pp. 909-933.
- Greiner L.E., Metzger R.O. (1983), *Consulting to management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Greiner L.E., Nees G. (1985), *Seeing behind the look-alike management consultants*, «Organizational Dynamics», XIII (3), pp. 68-79.
- Greiner L., Poulfelt F. (eds.) (2005), *Handbook of management consulting. The contemporary consultant: Insights from world experts*, Thomson South-Western, Mason.

- Grinstein G (1988), *A client's eye view of consulting*, «Journal of Management Consulting», IV (2), pp. 3-6.
- Groß C., Kieser A. (2006), *Are consultants moving towards professionalization?*, in R. Greenwood, R. Suddaby, M. McDougald (eds.), *Professional service firms-Research in the Sociology of Organizations-Volume 24*, Jai Press, Greenwich, pp. 69-100.
- Gummesson E. (1978), *The marketing of professional services - An organizational dilemma*, «European Journal of Marketing», XIII (5), pp. 308-318.
- Gupta A.K. (1997), *A practical guide to needs assessment*, Jossey-Bass-Pfeiffer, San Francisco.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge flows within multinational corporations*, «Strategic Management Journal», XXI (4), pp. 473-496.
- Haas M.R., Hansen M.T. (2005), *When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company*, «Strategic Management Journal», XXVI (1), pp. 1-24.
- Hagemeyer U. (2007), *Integrity in management consulting: A contradiction in terms?*, «Business Ethics: A European Review», XVI (2), pp. 107-113.
- Hagerty M.R (1997), *A powerful tool for diagnosis and strategy*, «Journal of Management Consulting», IX (4), pp. 16-25.
- Hall W.P. (1990), *Managing quality in consulting*, «Journal of Management Consulting», VI (3), pp. 44-49.
- Hanlon T., Cooper T. (2011), *Bridging the Divide: Enhancing the Real-World Experience in a Management Consulting Course*, in S.A. Adams, A. Zanzi (eds.), *Preparing Better Consultants: The Role of Academia*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Hanse J.J., Wallgren L.G. (2007), *Job characteristics, motivators and stress among information technology consultants: A structural equation modeling approach*, «International Journal of Industrial Ergonomics», XXXVII (1), pp. 51-59.
- Hansen M.T. (2002), *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, «Organization Science», XIII (3), pp. 232-248.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999), *What's your strategy for managing knowledge?*, «Harvard Business Review», LXXVII (2), pp. 106-116.
- Harding C.F. (1995), *Finessing the sale*, «Journal of Management Consulting», VIII (4), pp. 53-58.
- Harding F. (1998), *Creating rainmakers: The manager's guide to training professionals*, Adams Media Corps, Holbrook.
- Harding F. (2001), *Consultants and salespeople: Mix well before serving*, «Consulting to Management», XII (1), pp. 20-25.
- Harding F. (2002), *A better way to cross-sell*, «Consulting to Management», XIII (4), pp. 35-38.

- Hargadon A., Fanelli A. (2002), *Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organization*, «Organization Science», XIII (2), pp. 290-302.
- Harris C. (2001), *Consulting and you*, «Consulting to Management», XII (1), pp. 45-52.
- Harrison R. (1995), *Consultant's journey: A dance of work and spirit*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Harvey W.S., Morris T., Müller Santos M. (2017), *Reputation and identity conflict in management consulting*, «Human Relations», LXX (1), pp. 92-118.
- Head T.C., Krabbenhoft A.G., Brown D.M., Haug R. (2011), *Experiential International Consulting Education: Lessons Learned from Success and Adversity*, in S.A. Adams, A. Zanzi (eds.), *Preparing Better Consultants: The Role of Academia*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Hedberg B. (1981), *How organizations learn and unlearn*, in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design - Vol. 1*, Oxford University Press, New York, pp. 8-27.
- Hedberg B., Nystrom P.C., Starbuck W.H. (1976), *Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization*, «Administrative Science», XXI (1), pp. 41-65.
- Hegyí-Gioia D.M. (1999), *Win-win consulting: Ten tips to make your relationship with consultants a success*, «Nursing Management», June Issue, pp. 59-60.
- Heller F. (2002), *What next? More critique of consultants, gurus and managers*, in T. Clark, R. Fincham (eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (pp. 260-270), Blackwell, Malden, pp. 260-270.
- Henriksen L. (2005), *In search of knowledge sharing in practice*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 155-178.
- Herman R.E. (2006), *Expand your thinking*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 61-62.
- Heusinkveld S., Benders J. (2003), *Between professional dedication and corporate design: Exploring forms of new concept development in consultancies*, «International Studies of Management Organization», XXXII (4), pp. 104-122.
- Heusinkveld S., Benders J. (2005), *Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development*, «Human Relations», LVIII (3), pp. 283-310.
- Holt M.J. (2006), *Learn how you affect your client's bottom line*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 60-61.
- Holtham C., Courtney N. (1998), *The executive learning ladder: A knowledge creation process grounded in the strategic information systems domain*, in E. Hoadley, I. Benbasat (eds.), *Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems*, Americas Conference on Information Systems, Baltimore, pp. 594-597.

- Holtz H. (1989), *Choosing and using a consultant*, Wiley, New York.
- Holtz H. (1992), *The consultant's guide to hidden profits*, Wiley, New York.
- Holtz H. (1993), *How to succeed as an independent consultant*, Wiley, New York.
- Holtz H. (1995), *The independent consultant's brochure and letter handbook*, Wiley, New York.
- Huber G.P. (1991), *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, «Organization Science», II (1), pp. 88-115.
- Huczynski A. (1993), *Explaining the succession of management fads*, «International Journal of Human Resource Management», IV (2), pp. 443-463.
- Huczynski A. (1996), *Management gurus: What makes them and how to become one*, Routledge, London.
- IBIS World (2016), *Global management consultants: Market research report*, IBIS World.
- Ielo F. (1996), *Gli stili di consulenza*, «Economia Management», Issue 2, pp. 59-66.
- Inkpen A.C. (1998), *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, «Academy of Management Executive», XII (4), pp. 69-80.
- Jamieson D, Armstrong T. (2010), *Consulting for Change: Creating Value through Client-Consultant Engagement*, in A.F. Buono, D.W. Jamieson (eds.), *Consultation for Organizational Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Janes A. (2011), *Developing Expertise and Social Standing in Professional Consulting*, in A.F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig (eds.), *The Changing Paradigm of Consulting: Adjusting to the Fast-Paced World*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Jang Y., Lee J. (1988), *Factors influencing the success of management consulting projects*, «International Journal of Project Management», XVI (2), pp. 67-72.
- Jensen H.S. (2005), *Knowledge and consultancy*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 365-375.
- Johannsen C.G. (2000), *Total quality management in a knowledge management perspective*, «Journal of Documentation», LVI (1), pp. 42-54.
- Johnson R.D., Marakas G.M., Palmer J.V. (2000), *A theoretical model of differential social attributions toward computing technology: When the metaphor becomes the model*, «International Journal of Human Computer Studies», LII (4), pp. 719-750.
- Johnson-Laird P.N. (1983), *Mental models*, Harvard University Press, Cambridge.

- Johnston K., Withers, J. (1991), *Strategie di successo nei servizi e nella consulenza: Come vendere quello che non si può vedere, gustare, toccare*. Milan, Italy: Franco Angeli.
- Johnston J. (1963), *The productivity of management consultants*, «Journal of the Royal Statistical Society», CXXVI (2), pp. 237-249.
- Jordan J., Jones P. (1997), *Assessing your company's knowledge management style*, «Long Range Planning», XXX (3), pp. 392-398.
- Kampmeier C. (1997), *High-impact consulting: How clients and consultants can leverage rapid results into long-term gains*, «Journal of Management Consulting», IX (4), pp. 67-68.
- Kass E.E., Weidner C.K. (2002), *Toward a theory of management consulting: A proposed model and its implications*, in A.F. Buono (ed.), *Developing knowledge and value in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 169-207.
- Katcher D.A. (1972), *Consulting from within*, «California Management Review», XIV (4), pp. 36-44.
- Keeble D., Schwalbach J. (1995), *Management consulting in Europe*, ESRC Centre for Business Research, Cambridge.
- Kellogg D.M. (1984), *Contrasting successful and unsuccessful OD consultation relationships*, «Group Organization Studies», IX (2), pp. 151-176.
- Kelly G.A. (1955), *The psychology of personal constructs*, Norton, New York.
- Kennedy Information (2017), *Management consulting services. Industry analysis, statistics, trends, and forecasts*, Kennedy Information, Peterborough.
- Kets de Vries M.F.R. (2006), *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*, Wiley, New York.
- Kihn M. (2005), *House of lies: How management consultants steal your watch and then tell you the time*, Warner Books, New York.
- Kilmann R.H. (1979), *Problem defining and the consulting/intervention process*, «California Management Review», XXI (3), pp. 26-33.
- Kim D.H. (1993), *The link between individual and organizational learning*, «Sloan Management Review», XXXV (1), pp. 37-50.
- Kim S., Trimi S. (2007), *IT for KM in the management consulting industry*, «Journal of Knowledge management», I (3), pp. 145-155.
- Kipping M. (1996), *The US influence on the evolution of management consultancies in Britain, France, and Germany since 1945*, «Business and Economic History», XXV (1), pp. 112-123.
- Kipping M. (2001), *Consultancies and the creation of European Management Practice-CEMP Report n. 16*, CEMP, Uppsala.
- Kipping M. (2002), *Trapped in their wave: The evolution of management consultancies*, in T. Clark, R. Fincham (eds.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*, Blackwell Business, Malden, pp. 29-49.

- Kipping M., Armbrüster T (eds.) (2000), *The content of consultancy work: Knowledge generation, codification, and dissemination-CEMP Report n. 13*, CEMP, Uppsala.
- Kipping M., Sauviat C. (1997), *Global management consultancies: Their evolution and structure*, Discussion Papers in International Investment Business Studies, University of Reading, Department of Economics, Series B, IX (21).
- Kirk J., Vasconcelos A. (2003), *Management consultancies and technology consultancies in a converging market: A knowledge management perspective*, «Electronic Journal of Knowledge management», I (1), pp. 33-46.
- Kirsch L.J., Ko D.G., King W.R. (2005), *Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations*, «MIS Quarterly», XXIX (1), pp. 59-85.
- Kishel G., Kische, P. (1996), *How to start and run a successful consulting business*, Wiley, New York.
- Kogut B., Zander U. (1993), *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, «Journal of International Business Studies», XXIV (4), pp. 625-645.
- Kolb D.A., Frohman A.L. (1970), *An organization development approach to consulting*, «Sloan Management Review», XII (1), pp. 51-65.
- Kotler P., Hayes T., Bloom P.N. (2002), *Marketing professional services: Forward-Thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits* (2nd ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Kubr M. (ed.) (1993), *How to select and use consultant*, International Labour Office, Geneva.
- Kubr M. (ed.) (2002.), *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.), International Labour Office, Geneva.
- Kumar V., Simon A. (2001), *Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success*, «Management Decision», XXXIX (5), pp. 362-372.
- Kumar V., Simon A., Kimberley N. (2000), *Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia*, «Management Decision», XXXVIII (1), pp. 24-35.
- Labour Research Department (ed.) (1988), *Management consultants: Who they are and how to deal with them*, LRD Publications, London.
- LaGrossa V., Saxe S. (1998), *The consultative approach: Partnering for results!*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lahti R., Beyerlein M. (2000), *Knowledge transfer and management consulting: A look at "the firm"*, «Business Horizon», XLIII (1), pp. 65-74.
- Lambert T. (1997), *High income consulting* (2nd ed.), Nicholas Brealey, London.
- Lang J.C. (2001), *Managerial concerns in knowledge management*, «Journal of Knowledge management», V (1), pp. 43-57.

- Laudon K., Laudon J. (2006), *Management information systems*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lawrence C.B. (1999), *High value consulting*, «Journal of Management Consulting», X (3), pp. 76-77.
- Leonard D., Sensiper S. (1998), *The role of tacit knowledge in group innovation*, «California Management Review», XL (3), pp. 112-132.
- Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lescarbeau R., Payette M., St-Arnaud Y. (1990), *Profession consultant*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Lesser E.L., Fontaine M.A., Slusher J.A. (2000), *Knowledge and communities*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Lewin M.D. (1995), *The overnight consultant*, Wiley, New York.
- Lindvall J., Pahlberg C. (1998), *Multinationals as carriers of management practice*, CEMP, Report No. 3.
- Linnarsson H., Werr A. (2002), *Management consulting for client learning? Clients' perceptions of learning in management consulting*, in A.F. Buono (ed.), *Developing knowledge and value in management consulting* (pp. 3-31), Greenwich, Information Age Publishing.
- Lipparini, A. (Ed.) (1998), *Le competenze organizzative: Sviluppo, condivisione, trasferimento*. Rome, Italy: Carocci.
- Lipparini, A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. Bologna, Italy: Il Mulino.
- Lippitt, G. L., Lippitt, R. (1986), *The consulting process in action*. San Diego, CA: University Associates.
- Lonsdale C., Hoque K., Kirkpatrick I., Sanderson J. (2017), *Knowing the price of everything? Exploring the impact of increased procurement professional involvement on management consultancy purchasing*, «Industrial Marketing Management», LXV (1), pp. 157-167.
- Loon M. (2017), *Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard*, «Journal of Business Research», in corso di pubblicazione.
- Lorsch, G. V., Tierney T. J. (2002), *Aligning the stars: How to succeed when professionals drive success*. Boston; MA: Harvard Business School Press.
- Lundberg, C. C. (2002), *Consultancy foundations: Toward a general theory*. In A. F. Buono (Ed.), *Developing knowledge and value in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 153-168.
- Lundberg C.C. (2010), *Consulting Processes for Organization Change: A Belief System, Situation Centered, Sensemaking Perspective*, in A.F. Buono, D.W. Jamieson (eds.), *Consultation for Organizational Change*, Information Age Publishing, Greenwich.

- Macbeth D. (2002), *From research to practice via consultancy and back again: A 14-year case study of applied research*, «European Management Journal», XX (4), pp. 393-400.
- Macdonald S. (2006), *From babes and sucklings: Management consultants and novice clients*, «European Management Journal», XXIV (6), pp. 411-421.
- Madigan C., O'Shea J. (1997), *Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*, Random House (Times Business), New York.
- Maister D.H. (1982), *Balancing the professionals service firm*, «Sloan Management Review», XXIV (1), pp. 15-29.
- Maister D.H. (1984), *Industry specialization: Essential but hard to manage*, «Journal of Management Consulting», II (1), pp. 50-55.
- Maister D.H. (1993), *Managing the professional services firm*, Free Press, New York.
- Maister D.H. (1997), *True professionalism: The courage to care about your people, your clients, and your career*, Free Press, New York.
- Maister D.H. (2001), *What drives profits in consulting firms?*, «Consulting to Management», XII (2), pp. 45-51.
- Maister D.H., McKenna P.J. (2002a), *Building team trust*, «Consulting to Management», XIII (4), pp. 51-53.
- Maister D.H., McKenna P.J. (2002b), *First among equals: How to manage a group of professionals*, Free Press, New York.
- March J.C. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, «Organization Science», II (1), pp. 71-87.
- Margerison C.J. (1988), *Managerial consulting skills: A practical guide*, Gower Publishing Company, Brookfield.
- Margolis F.H. (1985), *Client-consultant compatibility: The client perspective*, in C.R. Bell, L. Nadler (eds.), *Clients and consultants: Meeting and exceeding expectations*, Gulf Publishing Co., Houston, pp. 118-127.
- Marr B. (2005), *Management consulting practice on intellectual capital: Editorial and introduction to special issue*, «Journal of Intellectual Capital», VI (4), pp. 469-473.
- Martinez L.F., Ferreira A.I., Can A.B. (2016), *Consultant-client relationship and knowledge transfer in small- and medium-sized enterprises change processes*, «Psychological Reports», CXVIII (2), pp. 608-625.
- Martiny M. (1998), *Knowledge management at HP consulting*, «Organizational Dynamics», XXVII (2), pp. 71-77.
- Mas-Machuca M., Costa C. (2012), *Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector*, «Total Quality Management Business Excellence», XXIII (11-12), pp. 1297-1313.
- Maturana H., Varela F.J. (1987), *The tree of knowledge*, Shambhala, New York.
- Maula M., Poulfelt F. (2002), *Fit and misfit between codes of conduct and reality in management consulting*, «Research in Ethical Issues in Organizations», vol. 4, pp. 125-143.

- McCune J.C. (1995), *The Consultant quandary*, «Management Review», LXXXIV (10), pp. 40-43.
- McElroy M.W. (2000), *Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning*, «Journal of Knowledge management», IV (3), pp. 195-203.
- McGovern C. (1983), *Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations*, «Journal of Management Studies», XX (3), pp. 367-386.
- McKenna C.D. (1995), *The origins of modern management consulting*, «Business and Economic History», XXIV (1), pp. 51-58.
- McKenna C.D. (2006), *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McLachlin R.D. (1999), *Factors for consulting engagement success*, «Management Decision», XXXVII (5), pp. 394-402.
- McNamara D. (2006), *How to build relationships with other professionals*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 42-43.
- Merron K. (2005), *Consulting mastery: How the best makes the biggest difference*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Merwin J. (1987), *We don't learn from our clients, we learn from each other*, «Forbes», 19 (October), pp. 122-128.
- Metzger R.O. (1988), *Guidelines for tomorrow's consultants*, «Journal of Management Consulting», IV (4), pp. 13-18.
- Michaelson K.E., Schaffer R. H. (1989), *The incremental strategy for consulting success*, «Journal of Management Consulting», V (2), pp. 8-13.
- Michaud C., Thoenig J.C. (2004), *Il management cognitivo*, Franco Angeli, Milano.
- Micklethwait J., Wooldridge A. (1996), *The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*, Heinemann, London.
- Miggiani F. (ed.) (1994), *Learning organization: Idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano.
- Mills P.K., Margulies N. (1980), *Toward a core typology of service organizations*, «Academy of Management Review», V (2), pp. 255-265.
- Minguzzi P. (2006), *La gestione della conoscenza nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Mitchell V.W. (1994), *Problems and risks in the purchasing of consultancy services*, «Service Industries Journal», XIV (3), pp. 315-339.
- Mughan T., Reason L.L., Zimmerman C. (2004), *Management consulting and international business support for SMEs: Need and obstacles*, «Education + Training», XLVI (8-9), pp. 424-432.
- Nachum L. (1996), *Winners and losers in professional service industries: What makes the difference?*, «Service Industries Journal», XVI (4), pp. 474-490.

- Navarro P. (2006), *Help your clients manage the business cycle*, «Consulting to Management», XVII (1), pp. 32-34.
- Nelson R.R. (1995), *Recent evolutionary theorizing about economic change*, «Journal of Economic Literature», XXXIII (1), pp. 48-90.
- Nelson B., Economy P. (1997), *Consulting for dummies*, IDG Books, Foster City.
- Nevens M.D. (1998), *Teaching to learn and learning to teach: Notes toward building a university in a management consulting firm*, «Career Development International», III (5), pp. 185-193.
- Newell S. (2005), *The fallacy of simplistic notions of the transfer of "best practice"*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 51-68.
- Newell S., Tansley C., Huang J. (2004), *Social capital and knowledge integration in an ERP project team: The importance of bridging and bonding*, «British Journal of Management», XV (1), pp. 43-57.
- Nicolai A.T., Robken H. (2005), *Scientification, immune responses, and reflection: The changing relationship between management studies and consulting*, «Journal of Organizational Change Management», XVIII (5), pp. 416-434.
- Nonaka I. (1988), *Creating organizational order out of chaos: Self renewal in Japanese firm*, «California Management Review», XXX (3), pp. 57-71.
- Nonaka I. (1991), *The knowledge-creating company*, «Harvard Business Review», 69, November-December, pp. 96-104.
- Nonaka I. (1994a), *A dynamic theory of organizational knowledge-creation*, «Organization Science», V (1), pp. 14-37.
- Nonaka I. (1994b), *Come un'organizzazione crea conoscenza*, «Economia e Management», 3, pp. 31-48.
- Nonaka I. (2000), *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, Houndmills.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Normann R. (1993), *Service management. Strategy and leadership in service business* (2nd ed.), Wiley, New York.
- Normann R. (2001), *Reframing business: When the map changes the landscape*, Wiley, New York.
- North D.C. (2005), *Understanding the process of economic change*, Princeton University Press, Princeton.
- OECD (ed.) (1999), *The knowledge-based economies: A set of facts and figures*, OECD, Paris.
- Ormerod R.J. (1997), *The design of organizational intervention: Choosing an approach*, «Omega», XXV (4), pp. 415-435.
- Ormiston C.M., Yoshino M.Y. (1990), *Bain Company Inc: Growing the business*, Harvard Business School Case Services, Boston.

- Ozley L.M., Armenakis A.A. (2000), "Ethical consulting" does not have to be an oxymoron, «Organizational Dynamics», XXVIII (4), pp. 38-51.
- Panda D.K. (2017), *Coevolution and coexistence of cooperation and competition in interorganizational collaboration: Evidences from Indian management consulting industry*, «Journal of Global Operations and Strategic Sourcing», X (1), pp. 18-41.
- Panzarani R. (ed.) (2004), *Gestione e sviluppo del capitale umano*, Franco Angeli, Milano.
- Park D.E. (1990), *International reciprocity for consultants*, «Journal of Management Consulting», VI (2), pp. 38-42.
- Payne A.F.T. (1986), *New trends in the strategy consulting industry*, «Journal of Business Strategy», VII (1), pp. 43-55.
- Payne A.F.T. (1992), *Marketing and management consulting firms: Towards a relationship marketing approach*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Payne A.F.T. (1993), *Perceptions of management consultants*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Payne A.F.T. (1994), *Developing an international presence: Key issues for management consulting firms*, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Payne A.F.T., Lumsden C. (1987), *Strategy consulting: A shooting star?*, «Long Range Planning», XX (3), pp. 53-64.
- Pech R.J., Mathew A. (1993), *Critical factors for consulting to small business*, «Journal of Management Consulting», VII (3), pp. 61-63.
- Penn R. (1998), *The role of consulting knowledge in the transformation of work in contemporary Europe*, in J.L. Alvarez (ed.), *The diffusion and consumption of business knowledge*, Macmillan Press, London, pp. 220-228.
- Phillips J. (1999), *The Consultant's scorecard: Tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill, New York.
- Philips J. (2006), *How to build a successful consulting practice*, McGraw-Hill, New York.
- Pinault L. (2000), *Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*, Harper Business, New York.
- Pirkkalainen H., Pawlowski J. (2013), *Global social knowledge management: From barriers to the selection of social tools*, «Electronic Journal of Knowledge Management», XI (1), pp. 3-17.
- Polanyi M. (1966), *The tacit dimension*, Routledge Kegan Paul, London.
- Polanyi M. (1985), *Personal knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.
- Popovich I.S. (1995), *Managing consultants: How to choose and work with consultants*, Century Business, Sydney.
- Poulfelt F., Greiner L., Bhambri A. (2005), *The changing global consulting industry*, in L. Greiner, F. Poulfelt (eds.), *Handbook of management*

- consulting. The contemporary consultant: Insight from world experts*, Thompson South-Western, Mason, pp. 3-22.
- Poulfelt F., Payne A. (1994), *Management consultants: Client and consultant perspectives*, «Scandinavian Journal of Management», X (4), pp. 421-436.
- Powell T.H., Ambrosini V. (2012), *A pluralistic approach to knowledge management practices: Evidence from consultancy companies*, «Long Range Planning», XLV (2), pp. 209-226.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competencies of the corporation*, «Harvard Business Review», LXXVIII (3), pp. 79-91.
- Quagli A. (2001), *Knowledge management. La gestione della conoscenza aziendale*, Egea, Milano.
- Quinn J.B. (1992), *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*, MacMillan Press, New York.
- Raisel E.M. (1999), *The McKinsey way*, McGraw-Hill, New York.
- Rasiel E.M., Friga P.N. (2002), *The McKinsey mind*, McGraw-Hill, New York.
- Rassam C., Oates D. (1991), *Management consultancy. The inside story*, Mercury Books, London.
- Rawilson J.G. (1981), *Creative thinking and brainstorming*, Gower, Farnborough.
- Reddy W.B. (1984), *Intervention skills: Process consultation for small groups and teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Reihlen M., Ringberg T. (2006), *Computer-mediated knowledge systems in consultancy firms: Do they work?*, «Research in the Sociology of Organizations», XXIV, pp. 307-336.
- Reimus B. (1996), *Knowledge sharing within management consulting firms: Reports on how U.S.-based management consultancies deploy technology, use groupware, and facilitate collaboration*, Kennedy Publications, Fitzwilliam.
- Richards D. (2006), *The human dimension of problem solving*, «Consulting to Management», XVII (1), pp. 39-42.
- Richter A., Niewiem S. (2004), *The changing balance of power in the consulting market*, «Business Strategy Review», XV (1), pp. 8-13.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- Riley R. (1999), *Consulting skills as vital as interviewing skills*, «Marketing News», XXXIII (5), p. 19.
- Robertson M., Scarbrough H., Swan J. (2003), *Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects*, «Organization Studies», XXIV (6), pp. 831-857.
- Robinson D.G., Robinson J.C. (1996), *Performance consulting: Moving beyond training*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Rolland N., Guilhaon A., Trepo G. (2005), *Ten Years of Knowledge Management: Ramifications for Consultants*, in A.F. Buono, F. Poulfelt

- (eds.), *Challenges and issues in knowledge management*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 3-21.
- Rosenau Jr, M. D., Sastri, V., Weiss, A. (2004), Three 2x2 consulting apps. *Consulting to Management*, 15(4), 38-39.
- Rossettie R. (2004), *Secrets of successful consulting*, Authorhouse, Bloomington.
- Ruef M. (2002), *At the interstices of organizations: The expansion of the management consulting profession, 1933-97*, in L. Engwall, K. Sahlin-Andersson (eds.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, Stanford University Press, Stanford, pp. 74-95.
- Ruggles R. (1998), *The state of the notion: Knowledge management in practice*, «California Management Review», XL (3), pp. 80-89.
- Rullani E. (1994), *Il valore della conoscenza*, «Economia e Politica Industriale», 82, pp. 47-73.
- Rullani E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carrocci, Roma.
- Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rumelt R.P. (1982), *Diversification strategy and profitability*, «Strategic Management Journal», III (4), pp. 359-369.
- Rusten G., Bryson J.R., Gammelsaeter H. (2005), *Dislocated versus local business service expertise and knowledge: The acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway*, «Geoforum», XXXVI (4), pp. 525-539.
- Rynning M. (1992), *Successful consulting with small and medium-sized vs. large clients: Meeting the needs of the client?*, «International Small Business Journal», XI (1), pp. 47-60.
- Saint-Onge H. (1996), *Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital*, «Planning Review», XXIV (2), pp. 10-14.
- Salvemini S. (1987), *Imprese e consulenza di direzione: Evoluzione di un rapporto*, «Finanza, Marketing e Produzione», I (2), pp. 45-67.
- Sanchez R. (ed.) (2001), *Knowledge management and organizational competence*, Oxford University Press, Oxford.
- Sanchez R., Heene A. (eds.) (1997), *Strategic learning and knowledge management*, Wiley, New York.
- Sarvary M. (1999), *Knowledge management and competition in the consulting industry*, «California Management Review», XLI (2), pp. 95-107.
- Savall H. (2001), *ISEOR's socio-economic method: A case of scientific consultancy*, in A.F. Buono, H. Savall (eds.), *Socio-Economic Intervention in Organizations: The Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 49-72.
- Saxton T. (1995), *The impact of third parties on strategic decision making: Roles, timing and organizational outcomes*, «Journal of Organizational Change Management», VIII (3), pp. 47-62.

- Scanlan J. (2006), *The Agile Consultant*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 22-24.
- Scarborough H. (2003), *The role of intermediary groups in shaping management fashion: The case of knowledge management*, «International Studies of Management Organization», XXXII (4), pp. 87-103.
- Scarborough H., Swan J. (2001), *Explaining the diffusion of knowledge management*, «British Journal of Management», XII (1), pp. 3-12.
- Schaffer D.N. (1994), *Consultants: Is your firm ready for the next wave of office technology?*, «Journal of Management Consulting», VIII (2), pp. 54-58.
- Schaffer R.H. (1997a), *High-impact consulting: How clients and consultants can leverage rapid results into long-term gains*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schaffer R.H. (1997b), *Looking at the 5 fatal flaws of management consulting*, «The Journal for Quality and Participation», XX (3), pp. 44-51.
- Schaffer R.H. (1997c), *Beginning with results: The key to success*, «The Journal for Quality and Participation», XX (4), pp. 56-62.
- Schaffer R.H. (1997d), *Make consulting pay off: It's time for a new deal*, «Industrial Management», XXXIX (6), pp. 1-6.
- Schaffer R.H. (1998a), *Overcome the fatal flaws of consulting: Close the results gap*, «Business Horizons», XLI (5), pp. 53-60.
- Schaffer R.H. (1998b), *Why pay for recommendations when you need results?*, «Strategy Leadership», XXVI (3), pp. 34-35.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H. (1987), *Process consultation (Volume 2): Lessons for managers and consultant*, Addison Wesley, Reading.
- Schein E.H. (1988), *Process consultation (Volume 1): Its role in organization development (2nd ed.)*, Addison Wesley, Reading.
- Schein E.H. (1999), *Process consultation revisited: Building the helping relationship*, Addison Wesley, Reading.
- Schmenner R.W. (1986), *How can services businesses survive and prosper*, «Sloan Management Review», XXVII (3), pp. 21-32.
- Schultz T.W. (1958), *The emerging economic scene and its relation to high school education*, in F.S. Chase, H.A. Anderson (eds.), *The high school in a new era*, University of Chicago Press, Chicago.
- Schultz T.W. (1960), *Capital formation by education*, «Journal of Political Economy», LXVIII (12), pp. 571-583.
- Schultz T.W. (1962), *Reflections on investment in man*, «Journal of Political Economy», LXII (70), pp. 1-8.
- Schultz T.W. (1981), *Investing in people: The economics of population quality*, University of California Press, Berkeley.
- Schumacher T. (2011), *Expert versus Process Consulting: Changing Paradigms in Management Consulting in Germany*, in A.F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig (eds.), *The Changing Paradigm of Consulting:*

- Adjusting to the Fast-Paced World*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Schwarz M., Clark T. (2009), *Clients' Different Moves in Managing the Client-Consultant Relationship*, In A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Client-Consultant Collaboration: Coping with Complexity and Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Segal Q.W. (1989), *Evaluation of the Consultancy Initiatives*, HMSO, London.
- Seifert H., Nissen V. (2016), *Virtualization of consulting services: State of research on the digital transformation in management consultancy and other research needs. [Virtualisierung von Beratungsleistungen: Stand der Forschung zur digitalen Transformation in der Unternehmensberatung und weiterer Forschungsbedarf]*, in *2016 Multi-Conference on Information Systems*, Technische Universität Ilmenau, Ilmenau, pp. 1040-2031.
- Semadeni M. (2001), *Toward a theory of knowledge arbitrage: Examining management consultants as knowledge arbiters and arbitragers*, in A.F. Buono (ed.), *Current trends in management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 43-67.
- Senge P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Shapiro E. (1996), *Fad surfing in the boardroom: Managing in the age of instant answers*, Addison-Wesley, Reading.
- Shenson H.L. (1990a), *The contract and fee-setting guide for consultants and professionals*, Wiley, New York.
- Shenson H.L. (1990b), *How to select and manage consultants*, Lexington Books, Lexington.
- Shenson H.L. (1994), *Shenson on consulting*, Wiley, New York.
- Shenson H.L., Ted N. (1997), *The complete guide to consulting success: A step-by-step handbook to build a successful consulting practice*, Upstart Publishing, Chicago.
- Shenson H.L., Wilson J.R. (1993), *138 quick ideas to get more clients*, Wiley, New York.
- Simon H. (1988), *Le scienze dell'artificiale*, il Mulino, Bologna.
- Simon H. (1991), *Bounded rationality and organizational learning*, «Organization Science», II (1), pp. 125-134.
- Sivula P., Van den Bosch F.A.J., Elfring T. (2001), *Competence based competition: Gaining knowledge from client relationships*, in R. Sanchez (ed.), *Knowledge management and organizational competence*, Oxford University Press, Oxford, pp. 63-76.
- Snowden D. (2002), *Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness*, «Journal of Knowledge Management», VI (2), pp. 100-111.
- Soltani Z., Navimipour N.J. (2016), *Customer relationship management mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research*, «Computers in Human Behavior», 61, pp. 667-688.

- Sorge C. (2000), *Gestire la conoscenza*, Sperling Kupfer, Milano.
- Southern G. (2002), *From teaching to practice, via consultancy, and then to research?*, «European Management Journal», XX (4), pp. 401-408.
- Spender J.C. (1996), *Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory*, «Journal of Organizational Change», IX (1), pp. 63-78.
- Sperry L. (1993), *Working with executives: Consulting, counselling, and coaching*, «Individual Psychology», XLIX (2), pp. 257-266.
- Starbuck W.H. (1992), *Learning by knowledge-intensive firms*, «Journal of Management Studies», XXIX (6), pp. 713-740.
- Steele F. (1975), *Consulting for organizational change*, University of Massachusetts Press, Amherst.
- Stein E.W., Zwass V. (1995), *Actualizing organizational memory with information systems*, «Information Systems Research», VI (2), pp. 85-117.
- Stewart T.A. (1995), *Getting real about brainpower*, «Fortune», November 27, pp. 201-203.
- Stewart T.A. (2002), *La ricchezza del sapere: L'organizzazione del capitale intellettuale nel XXI secolo*, Ponte alle Grazie, Firenze.
- Stjernberg T., Werr A. (2001), *Consulting thought-fully*, in B. Hellgren, J. Löwstedt (eds.), *Managing the thoughtful enterprise*, Fagbokforlaget, Bergen, pp. 259-280.
- Stjernberg T., Werr A. (2003), *Exploring management consulting firms as knowledge systems*, «Organization Studies», XXIV (6), pp. 881-908.
- Stroh K.L., Johnson H.H. (2005), *The basic principles of effective consulting*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Sturdy A. (1997), *The consultancy process-an insecure business*, «Journal of Management Studies», XXXIV (3), pp. 389-413.
- Sturdy A. (2002), *Front-line diffusion: The production and negotiation of knowledge through training interactions*, in R. Fincham, T. Clark (eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, Blackwell, Malden, pp. 130-151.
- Sweem S.L. (2009), *Sharing Across Boundaries: The Dual Role of Being Both a Consultant and a Client*, in A.F. Buono, F. Poulfelt (eds.), *Client-Consultant Collaboration: Coping with Complexity and Change*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Szulansky G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm*, «Strategic Management Journal», XVII (1), pp. 27-43.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, «Strategic Management Journal», XVIII (7), pp. 509-533.
- TenEyck R. (1989), *Building sound client relationships: One consultant's experience (Part 1)*, «Journal of Management Consulting», V (1), pp. 28-32.
- Tepper R. (1993), *The consultant's proposal, fee and contract problem solver*, Wiley, New York.

- Tierno D.A., Young A. (1986), *SMR Forum: Growth strategies for consulting in the next decades*, «Sloan Management Review», XXVII (2), pp. 61-73.
- Tilles S. (1961), *Understanding the consultant's role*, «Harvard Business Review», XXXIX (6), pp. 87-99.
- Tobin D.R. (1996), *Transformational learning: Renewing your company through knowledge and skills*, Wiley, New York.
- Tobin D.R. (1998), *The knowledge-enabled organization: Moving from "training" to "learning" to meet business goals*, Amacom, New York.
- Todorova G. (2004), *Exploring knowledge issues in the consultant relationship*, in A.F. Buono (ed.), *Creative consulting: Innovative perspectives on management consulting*, Information Age Publishing, Greenwich, pp. 73-98.
- Tomassini M. (1993), *Alla ricerca dell'organizzazione che apprende*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Toppin G., Czerniawska F. (2005), *Business consulting: A guide to how it works and how to make it work*, Economist, London.
- Torugsa N., O'Donohue W. (2016), *Progress in innovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation*, «Journal of Business Research», LXIX (5), pp. 1610-1614.
- Turner A.N. (1982), *Consulting is more than giving advice*, «Harvard Business Review», LX (5), pp. 120-128.
- Ulvila J.W., Brown R.V. (1982), *Decision analysis comes of age*, «Harvard Business Review», LX (5), pp. 130-140.
- Untermarzonner D. (2011), *Acting as a Long-term Consultant: Challenges for Professional Practice*, in A.F. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig (eds.), *The Changing Paradigm of Consulting: Adjusting to the Fast-Paced World*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Vallini C. (1991), *Fondamenti di governo e direzione d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Van den Bosch F.A.J. (2003), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, «Administrative Science Quarterly», XLVIII (4), pp. 695-699.
- Venardos T.J. (1997), *Consulting success using higher performance standards*, Ness Publishing, St. Louis.
- Vicari S., Troilo G. (1999), *Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo della teoria dei sistemi cognitivi*, «Sinergie», pp. 3-24.
- Vieira W. (2006), *Whither management consulting?*, «Consulting to Management», XVII (1), pp. 5-6.
- Viisscher K. (2006), *Capturing the competence of management consulting work*, «Journal of Workplace Learning», XVIII (4), pp. 248-260.
- Von Krogh G., Grand S. (1999), *Justification in knowledge creation: Dominant logic in management discourses*, in G. Von Krogh, I. Nonaka,

- T. Nishigushi (eds.), *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, London, pp. 13-55.
- Vracking, W.J. (1989), *Consultant's role in technological process innovation*, «Journal of Management Consulting», V (3), pp. 17-24.
- Walsh J.P., Ungson G.R. (1991), *Organizational memory*, «Academy of Management Review», XVI (1), pp. 57-91.
- Wang S., Noe R.A. (2010), *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, «Human Resource Management Review», XX (2), pp. 115-131.
- Warglien M. (1990), *Innovazione e impresa evolutiva: Processi di scoperta e apprendimento in un sistema di routines*, Cedam, Padova.
- Washburn S. (1995), *Coaching the client: Another role for management consultants*, «Journal of Management Consulting», VIII (3), pp. 2-3.
- Washburn S. (1996), *Challenge and renewal: A historical view of the profession*, «Journal of Management Consulting», IX (2), pp. 47-53.
- Weems-Landingham V. (2011), *Virtual Project Consultants: A Time-Driven Decision Making Model*, in S.A. Adams, A. Zanzi (eds.), *Preparing Better Consultants: The Role of Academia*, Information Age Publishing, Greenwich.
- Weinberg G.M. (1985), *The secrets of consulting*, Dorset House Publishing, New York.
- Weinberg G.M. (2002), *More secrets of consulting: The consultant's tool kit*, Dorset House Publishing, New York.
- Weinshall T.D. (1982), *Help for chief executives: The outside consultant*, «California Management Review», XXIV (4), pp. 47-58.
- Weinstein K. (1995), *Action learning: A journey in discovery and development*, Harper Collins, London.
- Weisbord M.R. (1987), *Toward third-wave managing and consulting*, «Organizational Dynamics», XV (23), pp. 5-24.
- Weiss A. (1992), *Million dollar consulting*, McGraw-Hill, New York.
- Weiss A. (1996), *There is less to managing a consulting practice than meets the eye*, «Journal of Management Consulting», IX (1), pp. 14-16.
- Weiss A. (2000a), *Getting started in consulting*, Wiley, New York.
- Weiss A. (2000b), *This is not the consulting business anymore?*, «Consulting to Management», XI (3), pp. 9-14.
- Weiss A. (2001a), *How to establish a unique brand in the consulting profession*, Jossey-Bass-Pfeiffer, San Francisco.
- Weiss A. (2001b), *The majority of "consultants" really ain't*, «Consulting to Management», XII (3), pp. 39-41.
- Weiss A. (2002a), *Great consulting challenges: And how to surmount them*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Weiss A. (2002b), *Process consulting: How to launch, implement and conclude successful consulting projects*, Wiley, New York.
- Weiss A. (2003a), *Organizational consulting: How to be an effective change agent*, Wiley, New York.

- Weiss A. (2003b), *Solo competencies*, «Consulting to Management», XIV (4), pp. 8-10.
- Weiss A. (2003c), *That unpleasant image in the mirror*, «Consulting to Management», XIV (2), pp. 14-16.
- Weiss A. (2005), *Million dollar consulting toolkit: Step-by-step guidance, checklists, templates, and samples from the million dollar consultant*, Wiley, Hoboken.
- Weiss A. (2006), *Consultant, heal thyself*, «Consulting to Management», XVII (2), pp. 10-12.
- Wells R.G. (1983), *What every manager should know about management consultants*, «Personnel Journal», LXII (2), pp. 142-148.
- Wenger E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wernerfelt B. (1984), *A resource-based view of the firm*, «Strategic Management Journal», V (2), pp. 171-180.
- Werr A. (2002), *The internal creation of consulting knowledge: A question of structuring experience*, in L. Engwall, M. Kipping (eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, Oxford, pp. 92-108.
- Werr A., Styhre A. (2003), *Management consultants-Friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship*, «International Studies of Management Organization», XXXII (4), pp. 43-66.
- Whittle A. (2006), *The paradoxical repertoires of management consultancy*, «Journal of Organizational Change Management», XIX (4), pp. 424-436.
- Wickham P.A. (1999), *Management consulting*, Pitman Publishing, London.
- Wiig K.M. (1993), *Knowledge management foundations. Thinking about thinking: How organizations create, represent and use knowledge*, Schema Press, Arlington.
- Williams R. (2004), *Management fashions and fads: Understanding the role of the consultants and managers in the evolution of ideas*, «Management Decision», XLII (6), pp. 769-780.
- Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Winter S.G. (1987), *Knowledge and competence as strategic assets*, in D.J. Teece (ed.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Harper and Row, Cambridge, pp. 159-184.
- Wong K.Y., Tan L.P., Cheng S.L., Wong W.P. (2015), *Knowledge management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions*, «Information Development», XXXI (3), pp. 239-257.
- Wright C., Kitay J. (2002), *But does it work? Perceptions of the impact of management consulting*, «Strategic Change», XI (5), pp. 271-278.
- Zack M.H. (1999), *Managing Codified Knowledge*, «Sloan Management Review», XL (4), pp. 45-57.

- Zamarian M. (2002), *Le routine organizzative: Percorsi di apprendimento e riproduzione*, Utet, Torino.
- Zhang X., Gao Y., Yan X., Pablos P.O.D., Sun Y., Cao X. (2015), *From e-learning to social-learning: mapping development of studies on social media-supported knowledge management*, «Computers in Human Behavior», LI (1), pp. 803-811.

STUDI E SAGGI

Titoli Pubblicati

ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Bartoli M.T., Lusoli M. (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*
- Benelli E., *Archetipi e citazioni nel fashion design*
- Benzi S., Bertuzzi L., *Il Palazzo di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*
- Biagini C. (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipomorfologica dell'edilizia ospedaliera storica*
- Bologna A., *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*
- Eccheli M.G., Pireddu A. (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*
- Fischer von Erlach J.B., *Progetto di un'architettura storica / Entwurf einer Historischen Architektur*, traduzione e cura di G. Rakowitz
- Frati M., *"De bonis lapidibus concii": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*
- Gregotti V., *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*
- Gulli R., *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*
- Maggiora G., *Sulla retorica dell'architettura*
- Mantese E. (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*
- Mazza B., *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*
- Mazzoni S. (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*
- Messina M.G., *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*
- Pireddu A., *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*
- Pireddu A., *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*
- Pireddu A., *In limine. Between Earth and Architecture*
- Rakowitz G., *Tradizione Traduzione Tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*
- Tonelli M.C., *Industrial design: latitudine e longitudine*

CULTURAL STUDIES

- Candotti M.P., *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sūtra A 1.1.68 chez Patañjali et Bhartṛhari*
- Nesti A., *Per una mappa delle religioni mondiali*
- Nesti A., *Qual è la religione degli italiani? Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*
- Pedone V., *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*
- Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Perspectives on East Asia*
- Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*
- Rigopoulos A., *The Mahānubhāva*
- Squarcini F. (a cura di), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*
- Vanoli A., *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*

DIRITTO

- Allegretti U., *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*
- Bartolini A., Pioggia A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VIII. Cittadinanze amministrative*

- Cafagno M., Manganaro F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*
- Cavallo Perin R., Police A., Saitta F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Chiti E., Gardini G., Sandulli A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VI. Unità e pluralismo culturale*
- Cingari F. (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto (legge 190/2012)*
- Civitarese Matteucci S., Torchia L., *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. IV. La tecnificazione*
- Comporti G.D. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VII. La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*
- Curreri S., *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri S., *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- De Giorgi Cezzi, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Federico V., Fusaro C. (a cura di), *Constitutionalism and Democratic Transitions. Lessons from South Africa*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico*
- Fossum J.E., Menéndez A.J., *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*
- Gregorio M., *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*
- Marchetti B., Renna M. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. III. La giuridificazione*
- Palazzo F., Bartoli R. (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*
- Ragno F., *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*
- Sorace D. (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*
- Trocker N., De Luca A. (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*
- Urso E., *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*
- Urso E., *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo. Una prospettiva comparatistica e interdisciplinare*

ECONOMIA

- Bardazzi R. (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*
- Bardazzi R., Ghezzi L. (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*
- Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Economia e Diritto durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*
- Ciampi F., *Come la consulenza direzionale crea conoscenza. Prospettive di convergenza tra scienza e consulenza*
- Ciampi F., *Knowing Through Consulting in Action. Meta-consulting Knowledge Creation Pathways*
- Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*
- Ciappei C., Citti P., Bacci N., Campatelli G., *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*
- Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*
- Garofalo G. (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*
- Lauretì T., *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*
- Lazzeretti L. (a cura di), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An Economic and Managerial Study of the Culture Sector in Florence*

- Lazzeretti L. (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*
- Lazzeretti L., Cinti T., *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*
- Lazzeretti L., *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*
- Meade S. Douglas (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*
- Simoni C., *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*
- Simoni C., *Mastering the Dynamics of Apparel Innovation*

FILOSOFIA

- Baldi M., Desideri F. (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*
- Barale A., *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*
- Berni S., Fadini U., *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*
- Borsari A., *Schopenhauer educatore? Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*
- Brunkhorst H., *Habermas*
- Cambi F., *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*
- Cambi F., Mari G. (a cura di), *Giulio Preti: intellettuale critico e filosofo attuale*
- Casalini B., Cini L., *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*
- Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*
- Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Estetiche della percezione*
- Di Stasio M., *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*
- Giovagnoli R., *Autonomy: a Matter of Content*
- Honneth A., *Capitalismo e riconoscimento*
- Mindus P., *Cittadini e no: Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*
- Sandrini M.G., *La filosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. (In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari, Traduzione e commento di E. Palombi)*
- Solinas M., *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*
- Trentin B., *La Città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Iginio Ariemma
- Valle G., *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

- Bastianini G., Lapini W., Tulli M., *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*
- Bilenchi R., *The Conservatory of Santa Teresa*
- Bresciani Califano M., *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*
- Caracchini C., Minardi E. (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*
- Cauchi-Santorò R., *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*
- Colucci D., *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signs. Un sogno fatto in Giappone*
- Dei L. (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*
- Ferrone S., *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Teresa Megale e Francesca Simoncini
- Ferrara M.E., *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*
- Filipa L.V., *Altri orientamenti. L'India a Firenze 1860-1900*
- Francesca J., *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*
- Francesca J., *Vincenzo Consolo: gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*
- Franchini S., *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*

- Francovich Onesti N., *I nomi degli Ostrogoti*
 Frau O., Gragnani C., *Sottoboschi letterari. Sei case studies fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*
 Frosini G., Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni*
 Galigani G., *Salomè, mostruosa fanciulla*
 Gori B., *La grammatica dei clitici portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
 Graziani M., Abbati O., Gori B. (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
 Graziani M. (a cura di), *Un incontro lusofono plurale di lingue, letterature, storie, culture*
 Guerrini M., *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*
 Guerrini M., Mari G. (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
 Keidan A., Alfieri L. (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora*
 Lopez Cruz H., *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
 Mario A., *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
 Masciandaro F., *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
 Nosilia V., Prandoni M. (a cura di), *Trame controluce. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*
 Pestelli C., *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
 Rosengarten F., *Through Partisan Eyes.. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
 Ross S., Honess C. (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
 Totaro L., *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
 Turbanti S., *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
 Virga A., *Subalterità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
 Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015*
 Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2016*

MEDICINA

- Mannaioni P.F., Mannaioni G., Masini E. (a cura di), *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*
 Saint S., Krein S.L. (con Stock R.W.), *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*

PALEONTOLOGIA, SCIENZE NATURALI

- Sánchez-Villagra M.R., *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

PEDAGOGIA

- Mariani A. (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*

POLITICA

- De Boni C., *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*
 De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. 1. L'Ottocento*
 De Boni C., *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*
 De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*
 Caruso S., *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*
 Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*

Corsi C. (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*
 Corsi C., Magnier A., *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*
 Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*
 Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La Città del lavoro di Bruno Trentin per un'altra sinistra»*
 Lombardi M., *Fabbrica 4.0: i processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*
 Ricciuti R., Renda F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*
 Spini D., Fontanella M. (a cura di), *Sognare la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*
 Tonini A., Simoni M. (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*
 Zolo D., *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

PSICOLOGIA

Aprile L. (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*
 Barni C., Galli G., *La verifica di una psicoterapia cognitivo-costruttivista sui generis*
 Luccio R., Salvadori E., Bachmann C., *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

SOCIOLOGIA

Alacevich F., *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*
 Alacevich F.; Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*
 Battiston S., Mascitelli B., *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*
 Becucci S., Garosi E., *Corpi globali. La prostituzione in Italia*
 Bettin Lattes G., *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*
 Bettin Lattes G. (a cura di), *Per leggere la società*
 Bettin Lattes G., Turi P. (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*
 Burroni L., Piselli F., Ramella F., Trigilia C., *Città metropolitane e politiche urbane*
 Catarsi E. (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*
 Leonardi L. (a cura di), *Opening the European Box. Towards a New Sociology of Europe*
 Nuvolati G., *Mobilità quotidiana e complessità urbana*
 Nuvolati G., *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*
 Ramella F., Trigilia C. (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*
 Rondinone A., *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti F., Pelosi G., Soldani S. (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*
 Cabras P.L., Chiti S., Lippi D. (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaysons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*
 Califano S., Schettino V., *La nascita della meccanica quantistica*
 Cartocci A., *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*
 Fontani M., Orna M.V., Costa M., *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo dei Medici al Padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*
 Guatelli F. (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*
 Massai V., *Angelo Gatti (1724-1798)*
 Meurig T.J., *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*
 Schettino V., *Scienza e arte. Chimica, arti figurative e letteratura*

STUDI DI BIOETICA

Baldini G. (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*

Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*

Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*

Bucelli A. (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*

Costa G., *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*

Galletti M., Zullo S. (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*

STUDI EUROPEI

Guderzo M., Bosco A. (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*

Scalise G., *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*

