

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.