

LA GESTIONE STRATEGICA DELLA CONOSCENZA NELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA:  
IL PUNTO DI VISTA DEI MANAGER.

Giovanna Testa  
Università di Napoli "Parthenope"  
giovanna.testa@uniparthenope.it

**ABSTRACT:** *La conoscenza fa parte di quegli assets intangibili ed immateriali che rappresentano un elemento fondamentale nella differenziazione delle organizzazioni. Il trasferimento della conoscenza, sia a livello intra sia a livello inter organizzativo, è un processo complesso che rappresenta un elemento chiave della competitività delle aziende. Infatti, avendo per oggetto risorse immateriali difficili da imitare e reperire sul mercato, esso costituisce una caratteristica distintiva dell'organizzazione. La difficile riproduzione della conoscenza è alla base della competitività delle imprese, che hanno sempre più la necessità di rendersi uniche, fondando il proprio vantaggio competitivo su risorse difficilmente imitabili e acquisibili sul mercato. In un'epoca in cui la tecnologia è alla portata di tutti, le risorse umane, con il loro bagaglio di conoscenze e caratteristiche personali, sono diventate il vero elemento di differenziazione delle organizzazioni. In questo contesto, lo studio della gestione della conoscenza e degli effetti del processo di knowledge transfer all'interno delle società di consulenza diventa di grande interesse, poiché il servizio consulenziale racchiude al suo interno sia una componente immateriale, sia una componente esplicita e materiale. Il tema di questo lavoro, che rappresenta un Research Paper in progress, è di studiare se e come i manager delle società di consulenza trasferiscono ai propri clienti le conoscenze necessarie allo sviluppo del proprio business.*

**KEYWORDS:** Knowledge transfer, knowledge sharing, tacit and explicit knowledge, consulting firm.

## **1. Introduzione.**

Negli ultimi anni, le discipline aziendali ed organizzative si sono sempre più focalizzate sullo studio del knowledge management, come strumento innovativo per la gestione dell'impresa e dei cambiamenti organizzativi e gestionali che, sempre più di frequente, le stesse aziende si trovano a dover affrontare, in conseguenza delle evoluzioni ambientali e dei mercati nei quali operano.

La competizione, come si sa, ormai non ha più limiti nazionali e le aziende si trovano a concorrere in ambienti sempre più vasti e, spesso, sconosciuti.

In un'epoca in cui la tecnologia è in continua evoluzione ed è, sostanzialmente, alla portata di tutti, gli assets fondamentali, alla base della sopravvivenza e della competitività di un'azienda, sono quelli di natura immateriale.

Recentemente, la letteratura ha aggiunto al concetto di azienda come sistema l'aggettivo "cognitivo"<sup>1</sup>, con la volontà di sottolineare l'importanza che la risorsa intellettuale, soprattutto, sta assumendo al suo interno.

L'attenzione degli studiosi si è incentrata sempre più sulla necessità di privilegiare e attirare l'attenzione sulla valenza strategica delle capacità e delle conoscenze che l'azienda è capace di creare e mantenere al suo interno. Si vuole rilevare, quindi, come la vera ricchezza di un'impresa non sia costituita solo dal suo patrimonio materiale e tangibile, ma, soprattutto (ed oggi sempre di più), che essa debba essere intesa come la capacità di creare valore, per poter rimanere competitiva e perdurare nel tempo. Oggi, tale capacità si pensa sia da ricercare, principalmente, nelle risorse intellettuali e intangibili.

La teoria aziendalista rivolge sempre più l'attenzione all'aspetto intangibile delle immobilizzazioni immateriali delle organizzazioni aziendali, osservando che proprio in queste si racchiudono le potenzialità d'espansione del sistema aziendale.

La vita aziendale si svolge secondo procedure ripetitive, che sono frutto dell'esperienza accumulata nel tempo e della capacità di tradurre i segnali di cambiamento mandati dall'ambiente. La capacità di innovarsi dell'azienda sta, proprio, nell'*essere capaci di coniugare il sapere acquisito con valori di sviluppo*, secondo un processo auto propulsivo, che sarà tanto più efficace quanto l'organizzazione potrà apprendere lavorando (*learning by*

<sup>1</sup> Moulier Boutang Y. (2002), L'età del capitalismo cognitivo. Innovazione, proprietà e cooperazione delle moltitudini, Verona.

*doing*). La quantità e la qualità di conoscenza dell'impresa sono, evidentemente, legate al contributo degli uomini che ne fanno o ne hanno fatto parte e che diventano patrimonio comune aziendale.

La ricchezza di un'impresa, con le mutazioni del mercato e della tecnologia, è sempre più data dal sapere incorporato al proprio interno e da quello posseduto da coloro che vi lavorano.

Lo sviluppo dell'attività aziendale, notano sempre più studiosi, si sta dematerializzando in corrispondenza al prevalere dell'intelligenza, quale fonte di sviluppo e innovazione.

Quindi, sembra si possa affermare che la natura dell'impresa, in un'accezione più moderna, non è tanto quella di produrre in senso tecnico, cioè di fabbricare, ma quella di accumulare conoscenze che le permettano di poter scegliere le tecniche produttive, organizzative e i comportamenti più adatti per affrontare i nuovi scenari che, via via, si creano.

La vera essenza dell'azienda può essere, allora, individuata nel suo knowhow, accumulato nel tempo.

Sciarelli<sup>2</sup> e Rullani<sup>3</sup> tendono a definire l'impresa come un sistema di conoscenze atto a produrre nuove conoscenze, come un sistema complesso aperto, all'interno del quale si intersecano elementi tangibili ed intangibili, risorse finanziarie ed umane, mezzi tecnici ed intelligenze, beni materiali ed immateriali, in un disegno finalizzato alla produzione.

In questo contesto economico, gli intangible assets sono gli fattori capaci di distinguere un'impresa da un'altra e in grado di favorirne, o meno, il successo e la continuità dell'attività.

Tra le diverse componenti di natura immateriale, la conoscenza è diventata uno degli elementi chiave del cambiamento e dell'evoluzione aziendale, perché si caratterizza per il suo

<sup>2</sup> Sciarelli S. (2008), *Elementi di economia e gestione dell'impresa*, CEDAM, Padova.

<sup>3</sup>Rullani E.(2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma.

Rullani E.(2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma.

“essere un’entità” difficilmente imitabile e standardizzabile, rappresentando, quindi, un fattore di competitività ed una competenza distintiva.

Tuttavia, pur possedendo ciascuna impresa un bagaglio di conoscenza proprio, le aziende spesso non sono in grado di sviluppare al proprio interno tutto il patrimonio di conoscenza del quale necessitano per la loro attività. Questo spiega perché il trasferimento e la condivisione della conoscenza diventano prioritari, sia a livello inter-organizzativo, sia intra-organizzativo. Il trasferimento e la condivisione sono momenti della vita d’impresa che coinvolgono tutti i livelli gerarchici dell’organizzazione e differenti categorie di persone, con l’obiettivo di mettere in atto procedimenti di circolazione del knowledge posseduto dagli individui che fanno parte della realtà aziendale, per farlo sviluppare.

È proprio in questa realtà che acquista importanza il *knowledge management*, un approccio gestionale focalizzato sul ruolo cruciale che la gestione della conoscenza può acquistare all’interno dell’azienda e del miglioramento qualitativo dell’organizzazione.

Diventare efficaci ed efficienti nella gestione della conoscenza, sia con riferimento alle routine e alle procedure, sia alle persone, produce benefici accertati, in termini di economie di costo e di miglioramento delle prestazioni del business.

Naturalmente, il ruolo giocato dalla conoscenza all’interno dell’attività aziendale può verificarsi con modalità diverse, al variare del business in cui l’azienda opera.

Esistono, com’è noto, svariate tipologie d’impresa, in rapporto ai principali settori economici<sup>4</sup>: il settore primario, composto in gran parte dalle industrie di estrazione di materiali, come miniere e l’agricoltura; il settore secondario, che comprende le attività di raffinazione, di costruzione e di fabbricazione; il settore terziario, che riguarda i servizi (come il diritto e la medicina) e la distribuzione di manufatti; infine, il settore quaternario, un nuovo

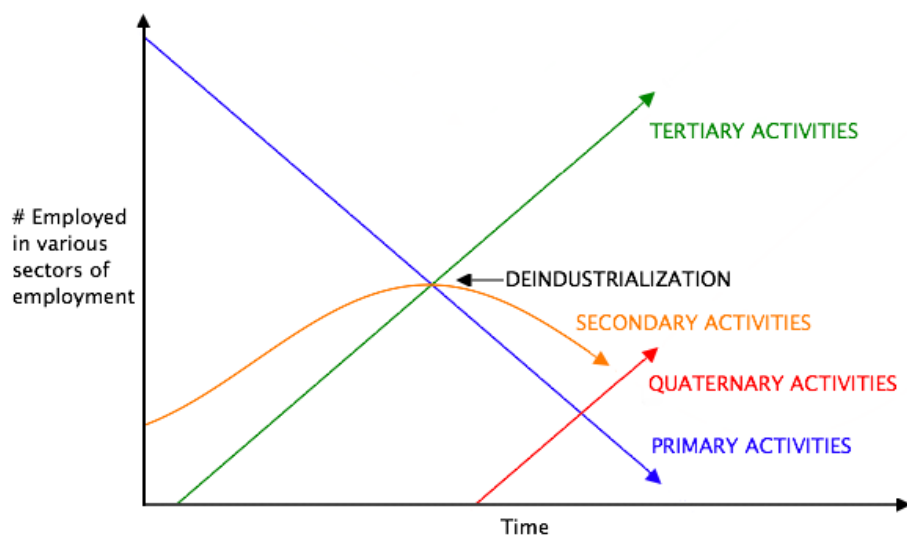
<sup>4</sup> Clark C. (1940), *The Conditions of Economic Progress*, repr. 1982, MacMillan & Co. Ltd, Londra.

tipo d'industria della conoscenza, che si concentra perlopiù sulla tecnologia di ricerca, progettazione e sviluppo, come la programmazione di computer e la biochimica. A questi, inoltre, molti aggiungono un quinto settore, che comprende tutte quelle attività imprenditoriali senza scopo di lucro.

Nel settore quaternario, di conseguenza, la risorsa *conoscenza* non rappresenta solo un elemento del patrimonio aziendale, ma la componente fondamentale alla base dello sviluppo del business, come la benzina lo è per il funzionamento di un motore.

Le società di consulenza, focalizzando il loro operato sul “vendere ai clienti il proprio knowledge ed il proprio knowhow”, costituiscono una delle principali “industrie della conoscenza”.

**Grafico 1: I settori industriali.**



**Fonte: Clark C. (1940).**

## **2. Ipotesi di ricerca e metodologia.**

Il presente lavoro prende il via fornendo un'analisi delle caratteristiche principali del contesto culturale e relazionale del knowledge management, al fine di identificare gli elementi essenziali che possono condizionare lo sviluppo del processo di trasferimento della conoscenza stessa. Lo studio è costituito da due parti, ugualmente importanti: da un lato, è stata effettuata un'analisi della principale letteratura, italiana ed internazionale, sulla tematica trattata, sia economica sia gestionale; dall'altro lato, è stata strutturata un'analisi empirica ad hoc inerente il ruolo sempre più importante che sta assumendo il trasferimento della conoscenza nelle realtà caratterizzate da un elevato contenuto di conoscenza.

Basandoci su di una pregressa conoscenza dell'attività svolta dalle più importanti società multinazionali di consulenza aziendale, lo studio empirico è stato fondato sulla raccolta e l'analisi di dati empirici<sup>5</sup>.

In particolare, è stata creata un'intervista di profondità da poter somministrare ad un campione selezionato di senior manager, operante in alcune delle principali società multinazionali di consulenza aziendale, come la Ernst & Young, l'Accenture, la PricewaterhouseCoopers e la Bain & Company.

Naturalmente, prima della creazione del campione e della costruzione dell'intervista da somministrare, ci si è posti alcune domande inerenti i meccanismi di trasferimento della conoscenza, sia nell'ottica della collaborazione tra senior e junior manager, sia nell'ottica della condivisione della conoscenza tra i manager ed i propri clienti.

<sup>5</sup> Testa G (2006), *Il management strategico delle società di consulenza*, FrancoAngeli, Milano.

Sono stati individuati tre punti che, a parere di chi scrive, appaiono cruciali per il successo del processo di trasferimento delle conoscenze tra consulente e cliente, ossia:

- 1) Il consulente è geloso delle proprie conoscenze e, dunque, restio alla loro condivisione ed al loro trasferimento, oppure considera il passaggio delle stesse come un momento importante della sua performance professionale?
- 2) Chi “compra” una consulenza, compra anche il know how ed il knowledge in essa incorporati, o solo il know what, vale a dire il prodotto finito?
- 3) Se avviene un passaggio di conoscenze tra il consulente ed il cliente, la tipologia di conoscenza trasmessa è ad alto valore aggiunto, oppure è costituita da conoscenze standardizzate, come modelli e routine?

Inoltre, per quanto riguarda le relazioni che si instaurano tra i manager di una stessa azienda, durante la prestazione del servizio di consulenza, sono state fatte delle altre riflessioni, come:

1. Esiste anche tra i consulenti della stessa azienda una sorta di gelosia del proprio bagaglio di conoscenze che limita la condivisione delle stesse, oppure la collaborazione è massima?
2. Esiste uno standard aziendale nella prestazione lavorativa, oppure, vista la natura altamente immateriale delle risorse adoperate, la creatività del singolo diventa un elemento distintivo del servizio consulenziale del singolo manager?
3. Quando un manager deve fornire un servizio di consulenza, coinvolge anche colleghi che reputa più competenti in determinate attività necessarie alla consulenza, oppure svolge tutto il lavoro da solo, per non condividere conoscenze e clienti con gli altri?

Precedenti studi effettuati nell’ambito delle società di consulenza hanno evidenziato che esistono diverse modalità di operare e standard di azione, al variare della mission aziendale e dei principi base di ciascuna società.

Le interviste collezionate sono state adoperate per effettuare un’analisi comparativa tra i differenti modelli e modalità di trasferimento della conoscenza adottati dai suddetti manager, partendo dall’idea che il trasferimento della conoscenza e le diverse tipologie di informazioni

da condividere dipendono, in gran parte, dalle caratteristiche degli individui coinvolti in tali attività. Lo stadio successivo del lavoro avrà ad oggetto la raccolta di dati quantitativi per la creazione di uno schema di linee guida in merito ai vari contesti e alle differenti impostazioni dei parametri di riferimento.

Ad ogni modo, il lavoro è ancora in una fase iniziale, quindi, risulta focalizzato ancora sullo studio della letteratura principale, italiana e straniera, e sulla raccolta delle prime testimonianze aziendali, al fine di strutturare la ricerca nella maniera più completa ed esaustiva possibile.

### **3. Le premesse teoriche.**

La conoscenza fonda le sue radici nella teoria di Cartesio<sup>6</sup>, il quale ha postulato una scissione tra soggetto, chi conosce, e oggetto, ciò che è conosciuto. L'epistemologia tradizionale assume la definizione di conoscenza come «opinione esatta e giustificata», enfatizzando il concetto della veridicità come attributo essenziale della conoscenza (Nonaka, 1994).

La letteratura più accreditata, tra cui Nonaka e Takeuchi<sup>7</sup>, Spender<sup>8</sup>, Gupta e Govindarajan<sup>9</sup>, Cohen e Levinthal<sup>10</sup>, si è focalizzata sullo studio dei differenti aspetti del

<sup>6</sup> Cartesio (Renè Descartes), Discorso sul metodo (1637), in Opere filosofiche di Renè Descartes, Volume I (a cura di Lo Jacono E.), UTET, Torino, 1994.

<sup>7</sup> Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>8</sup> Spender J. C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, pp.45-62.



trasferimento della conoscenza, a partire dalle diverse accezioni che possono essere attribuite al termine “knowledge”.

Ovviamente, è impossibile concettualizzare un’unica ed efficace teoria sul knowledge, che sia in grado di racchiudere tutti i filoni di studio che si sono affermati nel corso degli anni, ma è possibile cercare di tracciare alcune linee guida che riportino ad un omogeneo concetto di conoscenza, che non risulti collegato a nient’altro (Spender, 1996).

In quest’ottica, alcuni autori distinguono due livelli differenti di conoscenza: esperienza Vs competenza<sup>11</sup>, tacita Vs esplicita (Nonaka e Takeuchi, 1995, op.cit.), individuale Vs sociale (Spender, 1996, op.cit.). L’esistenza di queste categorie contrapposte implica, come diretta conseguenza, la necessità di “gestire la conoscenza” esistente in azienda e la logica nascita del filone di studi sul knowledge management.

Nell’ambito del processo di knowledge management, quello del knowledge transfer diventa un momento topico: esso rappresenta il processo di trasferimento sia delle conoscenze esistenti in azienda, sia delle nuove conoscenze acquisite. Tale trasferimento può realizzarsi sia a livello interorganizzativo, sia a livello intraorganizzativo e può coinvolgere tutti gli strati gerarchici dell’organizzazione e le differenti categorie di persone, assumendo, di volta in volta, particolari caratteristiche e differenti gradi d’intensità.

---

<sup>9</sup> Gupta A. K., Govindarajan V. (2000), Knowledge flow within multinational companies, Strategic Management Journal, Vol.21, n.4, pp.473-496

<sup>10</sup> Cohen W. M., Levinthal D. A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, Vol.35, n.1, pp. 128-152

<sup>11</sup> Merle J., Golaleh E. (2001), Experience Vs expertise. The role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies, Journal of intellectual capital, Vol. 2, n.1, pp.74-88.

In ogni caso, all'interno delle aziende, la creazione della conoscenza non rappresenta l'unica modalità esistente per implementare lo sviluppo della conoscenza individuale, sociale ed organizzativa.

Un'altra modalità di sviluppo della conoscenza organizzativa è rappresentata dalla diffusione della conoscenza già posseduta all'interno dell'impresa, in tutti gli strati della compagnia e tra le persone.

La diffusione della conoscenza può avvenire attraverso processi di condivisione e processi di trasferimento.

Il *knowledge transfer* è stato descritto come «un processo di scambio d'informazioni e abilità fra individui, sistematicamente organizzato»<sup>12</sup>. Un modello integrato di trasferimento della conoscenza consiste nel totale trasferimento del knowledge da un soggetto ad un altro; la facilità e la riuscita di questo processo sono legate ai valori, alle attitudini e alle competenze degli individui prodotte all'interno dell'organizzazione.

Il *knowledge sharing* è, invece, legato alla cultura organizzativa, che rappresenta il fattore chiave per il successo della diffusione della conoscenza: la condivisione della conoscenza può avvenire solo se è promossa e sollecitata dall'organizzazione (Wang P., Tong T.W., Koh C.P., 2004, op.cit.). Il concetto di condivisione della conoscenza è maggiormente legato all'idea dell'esistenza di un'identità di vedute all'interno dell'azienda che consente, in un secondo tempo, l'innescarsi del meccanismo di trasferimento della conoscenza stessa.

Tuttavia, non sembra opportuno considerare questi due meccanismi in maniera nettamente separata tra loro: al contrario, è molto importante porre l'attenzione sulla problematica secondo la quale una conoscenza trasferita, ma non condivisa, non crea nessun valore per l'impresa, perché non viene assimilata ed applicata nell'agire e nel comportamento comune.

<sup>12</sup> Wang, Tong, Koh (2004), An integrated model of knowledge transfer: from MNC parent to China subsidiary, in *Journal of World Business* n.39(2), pp.168-182.

#### **4. La consulenza in teoria e in pratica.**

Lo studio della realtà delle società di consulenza ha permesso tracciare alcune caratteristiche della consulenza.

Il prodotto “consulenza manageriale”, come tutti i prodotti che vengono quotidianamente scambiati sul mercato, segue le dinamiche della domanda e dell’offerta e, quindi, vede coinvolte due tipologie di soggetti: il venditore ed il cliente.

La consulenza manageriale, vista come servizio professionale, presuppone l’instaurarsi di un rapporto tra azienda cliente ed un soggetto qualificato ad erogare il servizio: tale servizio viene contrattato e fornito alle organizzazioni da professionisti particolarmente addestrati e qualificati che assistono, in modo oggettivo e indipendente, l’organizzazione cliente nell’identificazione e nell’analisi dei problemi di management strategico, nel raccomandare risposte per la soluzioni dei problemi identificati e nel contribuire, quando richiesto, alla realizzazione delle soluzioni stesse.

Chi opera come consulente deve possedere adeguati requisiti, relativi sia al know-how posseduto sia all’atteggiamento da tenersi nei confronti del cliente: la professionalità di chi svolge questo lavoro non è riconducibile solo alla quantità e alla qualità delle competenze tecniche, ma anche alla capacità di condurre il processo d’erogazione del servizio e, più in generale, la propria vita professionale.

Le interazioni che concretizzano l’erogazione del servizio vedono coinvolti, per conto dell’impresa-cliente, una molteplicità di soggetti con ruoli diversi: si parte dall’iniziatore, che prende i primi contatti, passando allo sponsor interno, che facilita l’intervento e così via.

La consulenza può essere vista, pertanto, come l'insieme di queste interazioni in virtù delle quali «il consulente fornisce informazioni ed aiuto ad una persona o ad un sistema che lo richiede, nell'ambito di una relazione volontaria e temporanea, che sia mutuamente vantaggiosa».

Andando ad analizzare le motivazioni che portano il cliente a cercare una collaborazione nel campo della consulenza, si ritrovano delle coordinate fondamentali<sup>13</sup> riassumibili in pochi punti base<sup>14</sup>.

- ***L'acquisizione di speciali conoscenze o skill:*** si possono riscontrare delle condizioni nelle quali le risorse interne all'organizzazione del cliente non sono sufficienti per affrontare un problema in modo efficace. Può essere richiesto l'impiego di particolari metodi o tecniche in cui solo il consulente è esperto e per le quali l'investimento in formazione mirata andrebbe contro criteri di convenienza economica o di fattibilità.
- ***La richiesta di aiuto professionale intensivo su base temporale provvisoria:*** in altre situazioni, in azienda sono presenti risorse umane, ma in dimensione inadeguata ai bisogni di un ben determinato periodo temporale. In queste situazioni, può non essere conveniente assumere nuovo personale specializzato a tempo pieno per coprire esigenze provvisorie.
- ***La ricerca di un punto di vista esterno ed imparziale:*** il personale interno di un'organizzazione può essere influenzato dal proprio coinvolgimento nella stessa, dalle tradizioni diffuse e dai valori condivisi; condizioni queste che impediscono di vedere sotto una luce di imparzialità le problematiche in analisi.
- ***La ricerca di una giustificazione di supporto alle decisioni da intraprendere:*** talvolta ci sono decisioni manageriali già identificate che richiedono una analisi strutturata

<sup>13</sup>Kubr (1986), *Management consulting - A guide to the profession*, International Labour Organisation, Geneva, Switzerland.

<sup>14</sup>Greiner (1983), *Consulting to management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

capace di giustificare in modo oggettivo, di fronte al resto dell'organizzazione, le tesi abbozzate. Si intravede qui che il consulente può ricoprire anche un ruolo politico in aggiunta alla sua valenza tecnico manageriale.

- ***La ricerca di un apprendimento attraverso la consulenza:*** alcuni clienti ricorrono a dei soggetti esterni, non per trovare la soluzione di un distinto problema, ma per acquisire speciali competenze tecniche, metodologie per l'identificazione di problemi o di implementazione dei cambiamenti, proprie del consulente. In pratica la consulenza diventa un'opportunità di apprendimento con lo scopo di importare nuove competenze nell'organizzazione e di aiutare i manager e lo staff ad imparare dalla propria esperienza.
- ***I benefit dovrebbero eccedere i costi:*** in aggiunta alla dimensione tecnica e d'apprendimento non si può trascurare la componente economica. La differenza fra benefit e costi dovrebbe infatti rivelarsi positiva per giustificare il ricorso ad un soggetto esterno.
- ***La presentazione di nuove idee:*** non è da trascurare l'elemento creativo che può derivare dall'assunzione di un consulente. Infatti, l'inserimento di un esperto nel processo manageriale può ampliare gli orizzonti dell'organizzazione con cui collabora, con il suo bagaglio d'esperienza e grazie al training sviluppato nei precedenti casi aziendali, si ritrova, infatti, a possedere un'elevata flessibilità e capacità intuitiva, a tutto vantaggio del cliente.

Volendo analizzare la richiesta del servizio consulenziale dal punto di vista dei bisogni che esso va a soddisfare, dalle interviste svolte sul campo è emerso che, a parere dei manager interpellati, l'intervento delle società di consulenza viene richiesto per soddisfare tre principali categorie di bisogni:

- bisogni di tipo sostitutivo
  - Sostituire i decisori aziendali
  - Esternalizzare il problema

- bisogni di contenuto
  - Acquisire informazioni
  - Acquisire nuovi metodi e procedure (certificazione di qualità)
  - Acquisire delle diagnosi
- bisogni di processo
  - Sviluppare le capacità diagnostiche e decisionali
  - Facilitare il cambiamento organizzativo
  - Affiancare i decisori aziendali
  - Ottenere un punto di vista imparziale

Dall'analisi delle testimonianze raccolte è possibile estrapolare alcune valutazioni iniziali.

In primo luogo, è necessario analizzare le differenze esistenti nell'approccio dei manager al problema esposto dal cliente: dalle interviste effettuate appare piuttosto chiaro che la cultura aziendale d'appartenenza, ossia il contesto nel quale il manager si è formato, ha una grande influenza sul tipo di approccio che i consulenti adottano rispetto alla problematica presentata dal cliente. Ciò è riscontrabile dal fatto che, parlando delle modalità di accostamento ai problemi con senior manager appartenenti alle stesse società di consulenza, essi risultano "impostati" secondo una serie di standard comuni; al contrario, se si sottopone una stessa problematica a manager di società differenti, è possibile riscontrare modalità metodologiche diverse.

In altre parole, è quello che accade se «facendo cucinare una stessa pietanza a quattro cuochi, appartenenti, a due a due, a scuole di cucina diverse, vengono servite quattro pietanze, a due a due simili o uguali, perché basate sulle ricette di scuole di cucina differenti»: i risultati, probabilmente sono simili, ma sono raggiunti con due metodi distinti.

In secondo luogo, per quanto riguarda l'apertura verso il cliente, intesa dal punto di vista della competizione, vale a dire, se esso sia percepito come un soggetto competitors al quale non trasmettere asset distintivi, ovvero come un "alleato", con il quale è giusto e necessario condividere le conoscenze fondamentali alla risoluzione del problema considerato, le interviste fanno emergere un dato interessante: la gelosia dei manager è quasi inesistente! Al

contrario, a detta dei diretti interessati, esistono alcune tipologie di consulenza (come quelle che hanno un carattere maggiormente tecnico) nelle quali per i consulenti stessi è importante cedere alcune delle proprie conoscenze ai clienti, per renderli autonomi, altrimenti il loro lavoro risulterebbe ripetitivo, dunque monotono e poco stimolante.

È innegabile, inoltre, che l'attività consulenziale di tipo strategico-gestionale è strettamente legata alla personalità di chi vi è coinvolto, sia in merito alla capacità di sfruttare appieno il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze, sia in merito alle capacità relazionali possedute dall'individuo, poiché esse influenzano la spontaneità dei rapporti interpersonali che, in maniera immancabile, devono instaurarsi tra consulente e cliente.

Infine, gli stessi manager intervistati, asseriscono che nell'attività consulenziale, così com'è vero che esistono dei parametri iniziali per l'approccio al consumer, altrettanto è vero che la linea che segna il limite tra ciò che si può condividere e ciò che si deve custodire nell'interazione col commissionario è molto personale e legata allo stile consulenziale del singolo manager e, a volte, al settore di mercato di riferimento.

Tuttavia, messa in questi termini sembra che il meccanismo di trasferimento della conoscenza legato al servizio della consulenza aziendale sia unilaterale, ma non è così.

Dalle interviste effettuate ai senior manager delle società, quindi a persone che nel loro lavoro hanno un vasto bagaglio di conoscenze ed operano ai livelli più alti della gerarchia aziendale, emerge anche un elemento che risulta inatteso.

Infatti, i consulenti rilevano anche il ruolo strategico che assumono, per loro, le conoscenze che il cliente trasferisce e condivide con il consulente.

Questa altra tipologia di conoscenza è assolutamente intangibile ed inconsapevole.

È possibile, infatti, affermare che i clienti non sono sempre consapevoli di essere parti in causa di un processo di scambio di knowledge: la maggior parte delle volte essi sono convinti di essere gli unici a ricevere qualcosa dal consulente, vuoi perché sono loro stessi a richiedere al consulente la sua presenza in azienda, vuoi perché lo stesso consulente è considerato un soggetto portatore di una conoscenza che manca in azienda e, quindi, una persona che "insegna" qualcosa e dà degli strumenti e non come una parte attiva del processo di trasferimento non solo nella cessione di knowledge, ma anche nell'apprendimento.

È, in realtà, opinione condivisa dei manager che quello che loro stessi apprendono nell'ambito dell'erogazione del servizio di consulenza costituisce una parte importante del loro bagaglio di conoscenze ed ha un valore aggiunto relativo che, spesso, è maggiore di quello del knowledge da loro trasferito. I manager apprendono esperienza e casistica aziendale, elementi che diventano fondamentali per l'arricchimento del loro background personale che vanno ad incrementare quelle conoscenze trasversali che costituiscono una delle colonne portanti dell'approccio all'analisi dei progetti e dei problemi richiesti dai clienti.

In conseguenza di ciò, si può prospettare l'esistenza di un circolo virtuoso nei processi di diffusione della conoscenza inter-aziendale che in sé costituisce sia motore sia la benzina che lo alimenta, una sorta di sistema autonomo. Naturalmente, tale sistema si crea e si rigenera solo se le persone che ne fanno parte hanno la capacità di acquisire, apprendere, elaborare e cedere le conoscenze, soprattutto tacite, con le quali vengono a contatto che sono state, a loro volta, acquisite, apprese, elaborate e cedute degli altri soggetti con i quali si trovano ad interagire.

## **5. Conclusioni.**

Le evidenze emerse da questo primo stadio della ricerca mettono in luce una caratteristica particolare nella concezione che i manager hanno in merito al trasferimento delle conoscenze: essi sono favorevoli e non ne sono particolarmente gelosi.

La particolarità di questo dato sta nel fatto che, comunemente, si pensa che il manager nella sua attività faccia tutto il possibile affinché il cliente sia legato al consulente dalla necessità di usufruire dei suoi servizi e che, quindi, rappresenti un individuo da non rendere autonomo e capace di fronteggiare le problematiche della propria attività aziendale da solo.



In altre parole, la concezione comune si basa sull'idea che il consulente aziendale miri a creare un bisogno nel cliente che può essere soddisfatto solo attraverso la fruizione del proprio servizio. Tutto ciò, nella realtà, non costituisce la verità!

Se, infatti, è vero che i manager hanno, come tutte le specie umane, un istinto di sopravvivenza che gli consenta di essere competitivi nella loro attività e presenti sul mercato, è anche vero che il loro obiettivo non è quello di dare sempre le stesse tipologie di servizi consulenziali, ma è quello di cambiare ed evolvere nella propria attività. Tali cambiamenti, non sarebbero possibili se i loro clienti non avessero le capacità di imparare ad affrontare determinate tipologie di problematiche da soli, dopo aver usufruito di un servizio di consulenza e aver appreso gli strumenti idonei a tal fine.

Il bisogno di consulenza, in questo senso, è legato proprio all'evoluzione dei bisogni del cliente e non al suo permanere in uno stato di necessità sempre di tipo primario.

## Bibliografia

- Bhatt G.D. (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies techniques and people", in *Journal of Knowledge Management*, vol. 5 n.2.
- Clark C. (1940), *The Conditions of Economic Progress*, repr. 1982, MacMillan & Co. Ltd, Londra.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", in *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n.1, pp. 128-152
- Drahos P. (Editor), Mayne R. (Editor) (2002), *Global Intellectual Property Rights: Knowledge, Access and Development*, Palgrave MacMillan.
- Foray, D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.
- Foray, D. e B.A. Lundvall, (1996), "The Knowledge-Based Economy. From the Economics of Knowledge to the Learning Economy", in OECD (ed) *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris.
- Fuchs J.H. (1975), *Making the Most of Management Consulting Services*, AMACOM, New York.
- Gilbert M., Cordey-Hayes M. (1996), "Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation", in *Technovation*, Vol. 16, n.6, pp.301-312.
- Grant R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", in *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp375-387.
- Grant R.M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", in *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special No.), pp109-122.
- Greiner L.E. (1983), *Consulting to management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Gupta A. K., Govindarajan V. (2000), "Knowledge flow within multinational companies", in *Strategic Management Journal*, Vol.21, n.4, pp.473-496
- Iles P., Ramguttty A., Yolles M. (2004), "HRM and knowledge migration across cultures", in *Employee Relations*, Vol. 26, n.6, pp.643-662.
- Kubr M. (1976), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office.
- Kubr M. (1986), *Management consulting - A guide to the profession*, International Labour Organisation, Geneva, Switzerland.
- MacNeil C.M. (2003), "Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams", in *Employee Relations*, Vol. 25, n.3, pp.297-307.
- Merle J., Golaleh E. (2001), "Experience Vs expertise. The role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies", in *Journal of intellectual capital*, Vol. 2, n.1, pp.74-88.
- Moulier Boutang Y. (2002), *L'età del capitalismo cognitivo. Innovazione, proprietà e cooperazione delle moltitudini*, Verona.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", in *Organizational Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Polanyi M. (1967), "The Tacit Dimension", in *Knowledge in Organizations*, L. Prusak, Ed. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997, pp. 135-146.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge, London.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma.
- Sciarelli S. (2008), *Elementi di economia e gestione dell'impresa*, CEDAM, Padova.
- Spender J. C. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", in *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, pp.45-62.
- Testa G. (2006), *Il management strategico delle società di consulenza*, FrancoAngeli, Milano.

- Wang P., Tong T.W., Koh C.P. (2004), “An integrated model of knowledge transfer: from MNC parent to China subsidiary”, in *Journal of World Business* n.39(2), pp.168-182.
- Wilkström S., Normann R. (1994), *Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation*, Routledge, London, UK.