



Dipartimento  
di Impresa & Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

**“La progettazione organizzativa delle organizzazioni complesse: lo stato dell’arte sulla struttura organizzativa delle società di consulenza fra letteratura e realtà”**

Prof. Sara Lombardi

---

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

---

CORRELATORE

Francesco Totaro

Matr. 737171

---

CANDIDATO

# INDICE

INTRODUZIONE.....	4
<b>CAPITOLO 1: LE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE, IL MANAGEMENT CONSULTING E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE SOCIETA' DI CONSULENZA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Le Organizzazioni Complesse.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 La complessità organizzativa: definizioni ed effetti.....	7
<b>1.2 Il Management Consulting.....</b>	<b>8</b>
1.2.1 La nascita del settore .....	9
1.2.2 Definizione di Management Consulting e caratteristiche del settore .....	10
1.2.3 Cosa rende il Management Consulting efficace? .....	11
1.2.4 Le linee di servizio.....	12
<b>1.3. La struttura organizzativa delle società di consulenza: uno sguardo al passato .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Burocrazia Professionale .....	14
1.3.2 L'archetipo P2 .....	14
1.3.3 Le critiche ai modelli tradizionali.....	14
<b>1.4 La struttura delle società di consulenza oggi .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 La microstruttura: i team .....	15
1.4.2 La macrostruttura: la struttura a matrice.....	16
<b>1.5 La struttura a matrice .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Le caratteristiche della struttura a matrice.....	19
1.5.2 Gli svantaggi della struttura a matrice .....	20
<b>1.6. Oltre la matrice .....</b>	<b>21</b>
1.6.1 Gli studi condotti da McKinsey .....	21
<b>CAPITOLO 2: I NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE SOCIETA' DI CONSULENZA... 23</b>	<b>23</b>
<b>2.1 La tendenza verso un nuovo modo di strutturare le organizzazioni: le Hybrid Organizations... 23</b>	<b>23</b>
<b>2.2 I fattori che aumentano o riducono la possibilità di creazione di organizzazioni ibride .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Strategie di ibridizzazione.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Integrazione all'interno delle Hybrid Organizations .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Le caratteristiche di una struttura organizzativa ibrida .....</b>	<b>31</b>
2.5.1 I motivi dell'adozione di una struttura ibrida ed eventuali problematiche.....	31
<b>2.6 I modelli organizzativi ibridi delle società di consulenza.....</b>	<b>33</b>
2.6.1 Deloitte Network Structure.....	33

2.6.2 L'Experience Centre di PwC .....	35
<b>2.7 Multiplex Organizational design .....</b>	<b>38</b>
2.7.1 Sviluppo e caratteristiche della Multiplex Organizational form.....	38
2.7.2 I principi per il funzionamento del modello .....	40
<b>2.8 Le Organizzazioni Liquide.....</b>	<b>42</b>
2.8.1 Le caratteristiche distintive delle organizzazioni liquide .....	43
2.8.2 Aumentare la liquidità delle organizzazioni .....	44
2.8.3 Forme organizzative liquide: la Holacracy .....	44
2.8.4 L'impulso dietro la costruzione delle organizzazioni autogestite .....	45
2.8.5 Il funzionamento dell'Holacracy .....	46
2.8.6 Progettare ruoli coerenti con le capacità individuali .....	47
2.8.7 Prendere decisioni in modo più veloce .....	48
2.8.8 Vantaggi, svantaggi e applicabilità per le società di consulenza.....	49
<b>CAPITOLO 3: LA RICERCA EMPIRICA.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 La letteratura attualmente disponibile sul tema della progettazione organizzativa nelle società di consulenza: analisi dei dati Scopus e Web of Science.....</b>	<b>51</b>
3.1.1 Scopus.....	51
3.1.2 Web Of Science .....	54
<b>3.2 La ricerca qualitativa: definizione e metodologie.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3 Il protocollo di intervista.....</b>	<b>59</b>
<b>3.4 La ricerca degli intervistati e descrizione del campione .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5 L'analisi dei dati .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 Risultati emersi .....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>75</b>
<b>RIASSUNTO .....</b>	<b>77</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>100</b>

## INTRODUZIONE

Le organizzazioni che performano meglio sono quelle in grado di allineare la propria struttura organizzativa al contesto nel quale operano. La progettazione organizzativa, dunque, rappresenta un fattore chiave per il successo delle organizzazioni: maggiore è la complessità da affrontare e più importante è il ruolo che essa assume nel raggiungimento degli obiettivi.

Le evoluzioni del mercato, la velocità di risposta necessaria e le contingenze di contesto stanno conducendo le organizzazioni alla creazione di “sistemi complessi” generalmente definiti come un insieme di elementi eterogenei ed indipendenti all’interno dei quali la *performance* non è riconducibile ad un singolo elemento ma all’interazione degli stessi. Tutto ciò ha dei riscontri anche in termini di progettazione organizzativa e per questo motivo, il seguente elaborato, si propone di analizzare ed approfondire in che modo la progettazione organizzativa operi a supporto della costruzione di strutture organizzative per sistemi complessi, e nello specifico, per le società di consulenza che in termini di eterogeneità, dinamicità e contesto risultano essere sicuramente un esempio di organizzazione complessa.

Il lavoro di ricerca prende spunto dalla lettura degli studi attualmente disponibili in materia. Le prime ricerche analizzano le società di consulenza, ancora piccole focalizzate su poche funzioni e molto diverse da come le immaginiamo oggi, come delle società di servizi professionali e definiscono una prima struttura organizzativa chiamata “*burocrazia professionale*” che mescola processi manageriali centralizzati con l’autonomia dei compiti individuali, in questo modo l’organizzazione professionale si distingueva da quella tipicamente burocratica (Litwak, 1961).

Circa trent’anni dopo altri ricercatori approfondiscono il tema della progettazione organizzativa delle società di consulenza, anche in questo caso considerate come delle società di servizi professionali, e definiscono una nuova struttura definita “P2”, il nome prende spunto proprio dalle P che caratterizzano queste organizzazioni: *Partnership* e Professionalità. *Partnership* in riferimento al fatto che i professionisti *senior* possedevano e governavano l’azienda; professionalità faceva, invece, riferimento al concetto secondo cui le competenze professionali sono un fattore chiave per il successo di queste organizzazioni (Greenwood, Hinings & Brown, 1990).

Più recentemente, però, la letteratura riconsidera la propria posizione rispetto la natura delle società di consulenza: non è possibile equipararle a società di servizi professionali. Esse, infatti, sono sempre più manageriali e burocratiche rispetto a quanto i due modelli organizzativi precedentemente citati mettono in evidenza, inoltre hanno subito nel tempo uno sviluppo che ha portato ad una chiara definizione di funzioni e percorsi di carriera. Si entra, dunque, in una seconda fase in cui i ricercatori provano ad analizzare le società di consulenza come organizzazioni che nulla hanno in comune con altre tipologie di società (Kipping & Kirkpatrick, 2008). Sembra che le società di consulenza crescendo abbiano deciso di optare per una struttura organizzativa più simile alle aziende che servono (Morris et al., 2012).

Gli ultimi studi a disposizione, infine, affermano che le società di consulenza, a causa della crescita a livello internazionale e la conseguente presenza in più territori, abbiano iniziato ad adottare una struttura

organizzativa a matrice costruita su tre diverse dimensioni: competenze tecniche, settoriali e area geografica di interesse (Greenwood et al., 2010). La letteratura in materia, dunque, non va oltre la definizione di una struttura organizzativa a matrice, non c'è ad oggi una chiara conoscenza su come macro e microstruttura di una società di consulenza riescano a comunicare e successivamente integrarsi fra loro.

Dall'analisi dello stato dell'arte della letteratura in materia si sviluppa, quindi, il lavoro di ricerca: ma una struttura così complessa può essere gestita da una struttura a matrice? Esistono strutture o relazioni interne che ne garantiscono il funzionamento che non sono ancora state approfondite?

L'obiettivo del lavoro di ricerca è quello di analizzare a fondo la struttura organizzativa delle società di consulenza per dimostrare che la matrice rappresenta un modello obsoleto ed ormai superato nella realtà e che, i modelli organizzativi attualmente utilizzati, sono fondati sulla simultanea presenza di più strutture organizzative a volte molto diverse fra loro, strutture dunque gerarchiche e flessibili, stabili e dinamiche.

Il lavoro di ricerca sarà strutturato nel seguente modo: nel primo capitolo verranno analizzate le organizzazioni complesse, saranno poi descritte in modo analitico le società di consulenza partendo dalla nascita del *Management Consulting*. Successivamente verrà descritta la letteratura a disposizione sulla struttura delle società di consulenza ed infine il capitolo terminerà con un *focus* sulla struttura a matrice, mettendone in evidenza pro e contro e motivazioni per le quali questa tipologia di struttura da sola non potrebbe garantire il funzionamento di una società di consulenza, quanto affermato verrà dimostrato da uno studio pubblicato da parte di *McKinsey*.

Il secondo capitolo si propone di approfondire i modelli organizzativi verso cui si stanno dirigendo le società di consulenza, verranno proposti dei *design* organizzativi che per caratteristiche potrebbero meglio adattarsi alle società che operano all'interno di questa *industry*. Nello specifico, nella prima parte discuteremo delle *Hybrid Organizations*, definite come quelle organizzazioni che combinano al proprio interno diverse forme organizzative, verranno presentati tutti gli aspetti teorici e approfondiremo l'applicazione di questo modello organizzativo tramite due casi studio: *PwC* e *Deloitte*. Successivamente prenderemo in considerazione un'altra struttura organizzativa definita come "*Multiplex Organizational Structure*" e nell'ultima parte verrà presentato un'analisi riguardo la possibilità di applicazione di nuovi modelli organizzativi *agile* per le società di consulenza. Nello specifico verrà descritta la forma organizzativa definita liquida, fra le quali studieremo nel dettaglio l'*Holacracy* e cercheremo di approfondire la possibilità di applicazione di tali modelli alle società operanti nel *Management Consulting*.

Il terzo capitolo rappresenta la parte cruciale dell'elaborato, l'obiettivo, infatti, è quello di dimostrare o confutare quanto presentato nei capitoli precedenti: davvero le società di consulenza si stanno muovendo verso nuovi assetti organizzativi? E se sì quali? Per rispondere a questo interrogativo verrà presentata una ricerca empirica. La ricerca qualitativa è stata condotta attraverso delle interviste semi strutturate a cui hanno partecipato soggetti operanti in società di consulenza, coloro i quali sono parte delle dinamiche organizzative quotidianamente. Prima di procedere nella descrizione della ricerca empirica effettuata, nella prima parte del terzo capitolo, analizzeremo nel dettaglio le informazioni attualmente disponibili in letteratura attraverso due

database: Scopus e Web of Science. Le informazioni ottenute saranno molto utili al fine di avere un quadro chiaro della situazione e ci permetteranno di definire dei punti interrogativi da risolvere attraverso la ricerca primaria di dati. In seguito, verrà presentata la ricerca empirica condotta attraverso delle interviste qualitative sottoposte a soggetti operanti in consulenza, verranno descritte le motivazioni per cui si è deciso di prendere in considerazione una metodologia piuttosto che un'altra e sarà presentato il protocollo di intervista sottoposto agli intervistati. Dopo aver analizzato attentamente il campione, e descritto le modalità attraverso cui è stato possibile contattare e poi intervistare le persone, si procederà a descrivere la metodologia utilizzata per estrapolare informazioni dai dati ottenuti dalle interviste. Infine, al termine del capitolo verranno descritti i risultati ottenuti e le implicazioni del lavoro di ricerca.

# CAPITOLO 1: LE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE, IL MANAGEMENT CONSULTING E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE SOCIETÀ' DI CONSULENZA

## 1.1. Le Organizzazioni Complesse

### 1.1.1 La complessità organizzativa: definizioni ed effetti

Progettare le organizzazioni significa disegnare e predisporre un modello organizzativo che possa mettere le organizzazioni nella condizione di performare al meglio per raggiungere i propri obiettivi. È necessario quindi, in altre parole, definire la struttura organizzativa che meglio si allinea alla strategia, dimensione ed alla *task uncertainty* del contesto in cui essa opera.

In linea con l'obiettivo del lavoro di ricerca, affinché sia possibile analizzare come la progettazione organizzativa operi a supporto delle organizzazioni complesse, diventa necessario innanzitutto definire cosa si intende per organizzazione complessa. Come suggerisce Luhmann (1995), i sistemi complessi sono generalmente definiti come sistemi composti da elementi eterogenei ed interagenti fra loro.

La *performance* generale di un sistema complesso non è riconducibile ad un singolo elemento ma all'insieme delle interdipendenze fra gli attori che operano all'interno del sistema, la complessità è, poi, relativa al contesto nel quale un'organizzazione opera.

Il concetto di complessità organizzativa è stato definito nel corso degli anni in diversi modi da vari autori. Nel discutere il tema Luhmann (1995) afferma “*chiameremo sistema complesso un insieme interconnesso di elementi quando, a causa dei vincoli nella capacità di connessione fra gli stessi, non è possibile collegare in ogni momento tutti gli elementi fra di loro*”.

In sostanza, la definizione di Luhmann definisce la complessità come la quantità di differenziazione che esiste all'interno dei diversi elementi che costituiscono l'organizzazione (Dooley, 2002).

Altre ricerche definiscono, invece, la complessità organizzativa attraverso due elementi: la specializzazione professionale e il livello di qualifiche professionali richieste.

Per esempio, un ristorante sarebbe considerato di complessità piuttosto bassa poiché caratterizzato da poche specializzazioni lavorative, a differenza di un ospedale considerato, invece, di elevata complessità a causa delle diverse specializzazioni richieste (Dooley, 2002).

Queste due dimensioni non sono necessariamente correlate, le società di consulenza, ad esempio, sono tipicamente caratterizzate da personale con poche specialità funzionali, ma le qualifiche professionali richieste sono da ricondurre al più elevato livello di complessità (Dooley, 2002).

La specializzazione professionale non è l'unica caratteristica organizzativa che indica la complessità ma solo una delle più indicative, la complessità potrebbe infatti anche essere definita come la quantità di varietà o differenziazione operanti all'interno dell'organizzazione: processi e tecnologie di base, clienti e mercati, prodotti e linee di prodotti, reti di distributori, fornitori.

Un modo semplice per misurare quantitativamente la complessità organizzativa è contare il numero di diverse categorie che esistono per la variabile in questione. Tradizionalmente, la complessità organizzativa è considerata una risposta alla complessità dell'ambiente interno o esterno.

L'ambiente interno consiste nei processi e nelle tecnologie che costituiscono le operazioni principali dell'organizzazione, l'ambiente esterno può essere descritto attraverso le dimensioni di differenziazione, varietà e complessità dei settori in cui l'impresa opera. I più importanti ricercatori in materia di organizzazione come Thompson, March, Simon, Lawrence e Lorsh, hanno contribuito affermando che le organizzazioni si strutturano in modo tale da reagire alle contingenze ambientali, quindi, un ambiente complesso richiede un'organizzazione complessa (Dooley, 2002).

Le caratteristiche di un'organizzazione complessa sono state, poi, riassunte da parte di Flynn (2019) il quale definisce delle caratteristiche comuni per le organizzazioni complesse che possono essere così riassunte:

- *Transizioni improvvise*: i sistemi complessi mostrano dinamiche non lineari e cambiamenti repentini
- *Prevedibilità limitata*: le organizzazioni complesse sono caratterizzate da prevedibilità limitata, le condizioni del contesto esterno e le dinamiche interne sono instabili e di difficile previsione
- *Dinamiche evolutive*: le organizzazioni complesse sono in continua evoluzione, cambiano, assumono forme nuove e si trasformano per essere al passo dell'evoluzione del contesto esterno
- *Forte incertezza nello svolgimento delle attività*: dal punto di vista interno le attività sono eterogenee, non vi è possibilità di standardizzazione delle procedure in quanto ogni attività è caratterizzata da caratteristiche peculiari

Esistono numerose conseguenze della complessità ambientale e quindi organizzativa: quando la complessità ambientale è elevata i membri dell'organizzazione sono costantemente ricercati per risolvere problemi, l'opportunità di apprendimento per i soggetti operanti in organizzazioni complesse è elevatissima (Dooley, 2002). Mintzberg (1993) suggerisce, poi, che più complesso è l'ambiente e più decentralizzata è la struttura organizzativa, l'autore afferma che quando l'ambiente si trasforma da semplice a complesso l'organizzazione passa dalla supervisione diretta alla standardizzazione dei processi di lavoro, dei risultati e delle competenze. Il suo modello afferma, quindi che in un ambiente complesso ma stabile l'organizzazione sceglierà la standardizzazione dei processi di lavoro (Mintzberg, 1993)

## 1.2 Il Management Consulting

Dopo una piccola regressione, che ci ha permesso di introdurre il concetto di organizzazione complessa e definirne le principali caratteristiche, è possibile spostare il *focus* su quello che sarà l'argomento centrale del seguente lavoro di ricerca: il *Management Consulting*.

Le società di consulenza rappresentano, infatti, la perfetta dimostrazione di quanto è stato affermato nel primo paragrafo, anzi, come vedremo successivamente, i livelli di complessità presenti all'interno di una società di consulenza superano, a volte, i criteri di organizzazione complessa definiti in letteratura.

Al proprio interno le società di consulenza vedono, infatti, un elevato livello di specializzazione e differenziazione, l'ambiente interno è complesso, dinamico ed in continuo cambiamento, l'incertezza e la non linearità rappresentano i principali motivi per cui i consulenti decidono di svolgere questo lavoro e migliorare esponenzialmente le proprie competenze.

L'ambiente esterno, allo stesso modo, è in continua evoluzione e richiede ai consulenti capacità di risolvere problemi nuovi e sempre diversi, soprattutto perchè le società di consulenza operano solitamente su diverse *industry* e non sono specializzate su un unico mercato.

Inoltre, sembra che le società di consulenza presentino un grado di complessità ancor superiore rispetto a quanto affermato dalla letteratura, come detto, Mintzberg sottolinea che le organizzazioni che operano in ambienti complessi ma stabili tendano ad optare per la standardizzazione, ma non è possibile applicare questa definizione alle società di consulenza perchè l'ambiente esterno non è mai stabile e prevedibile a priori.

### 1.2.1 La nascita del settore

A questo punto dell'analisi, prima di concentrare l'attenzione sulla progettazione organizzativa delle società di consulenza, è importante conoscere cosa si intende per consulenza manageriale, qual è la letteratura a disposizione dalle origini ad oggi e, infine, capire quali sono i motivi per i quali le aziende si rivolgono ad imprese di consulenza.

L'interesse della letteratura verso la consulenza manageriale nasce intorno agli anni '90, prima di questo periodo poco si era scritto su questa particolare tipologia di servizio, soprattutto perché non era ancora considerato e riconosciuto importante dagli operatori economici.

Gli studi e le ricerche sul *management* si sono sempre concentrate sui settori e sulle grandi imprese che popolavano i settori, mentre la consulenza manageriale era ancora troppo piccola per essere considerata influente.

La consulenza manageriale ha le sue radici nella rivoluzione industriale della fine del XIX, secolo che cambiò completamente il funzionamento delle aziende con l'espansione delle fabbriche, la crescente divisione del lavoro e la conseguente crescente complessità dell'organizzazione del lavoro (Kubr, 1986).

La maggior parte degli esperti in contabilità, ingegneria, settore bancario o legge iniziarono, quindi, ad agire come "esperti dell'efficienza" nell'ottimizzazione delle diverse funzioni e operazioni aziendali (Aharoni, 1997). Il mercato della consulenza si afferma ufficialmente nel 1933, negli Stati Uniti, con la promulgazione dello "*Glass-Steagell Banking Act*" attraverso il quale si definiva una netta divisione all'interno delle banche fra attività bancaria e attività commerciale e, per questo motivo, le banche furono successivamente costrette ad assumere consulenti esterni per ottenere consigli e suggerimenti su come avviare una società appena costituita o sul come garantire il funzionamento di una società esistente (McKenna, 1995).

Dagli anni '50 in poi le società di consulenza in strategia ed organizzazione non solo espansero considerevolmente le attività negli Stati Uniti ma aprirono uffici anche in Asia e America latina.

In Europa, invece, non è possibile individuare, come negli *U.S.A.*, un momento chiave che ci ricordi la nascita dell'attività di consulenza ma, anzi, essa deve il proprio sviluppo al trasferimento di tecniche di consulenza americane (Gerybadze, 1991).

Con la crescita di queste aziende negli anni '80 e '90 il mercato della consulenza è decollato, acquisendo una notevole importanza in termini di PIL nazionale. I dati, infatti, indicano una crescita impressionante del mercato durante gli anni '90 dovuto principalmente allo sviluppo della consulenza in due diversi rami: strategia e tecnologia dell'informazione.

### *1.2.2 Definizione di Management Consulting e caratteristiche del settore*

Ma cosa si intende per *Management Consulting*? Quali sono le definizioni che i ricercatori hanno attribuito a questo settore nel tempo? Procediamo, quindi, ad una breve analisi delle citazioni pubblicate in letteratura.

La consulenza manageriale è un servizio professionale che si occupa di assistenza indipendente sul processo di gestione, comprende varie aree di gestione, fra cui finanza, risorse umane, tecnologie dell'informazioni, *marketing*, *operations*, revisione contabile, organizzazione e strategia (Pubblicazioni Alpha, 2002; Kennedy, 2003; Kubr, 2002).

Il *Management Consulting* (da ora in poi MC) può essere, inoltre, definito come un servizio di consulenza professionale che aiuta i *manager* e le organizzazioni a raggiungere scopi e obiettivi organizzativi risolvendo problemi di gestione e di business, identificando e cogliendo nuove opportunità, migliorando l'apprendimento e implementando i cambiamenti (Kubr, 2002).

Altri autori descrivono, invece, la consulenza come un servizio fornito a organizzazioni da persone appositamente formate e qualificate che assistono il cliente, in modo obiettivo ed indipendente, per identificare e analizzare problemi, raccomandare soluzioni ed infine aiutare, quando richiesto, nell'implementazione delle soluzioni (Greiner, Metzger, 1983).

Il MC è inserito all'interno dell'insieme dei servizi professionali che operano simultaneamente con organizzazioni pubbliche e private, una definizione puntuale suggerisce la denominazione di "*Knowledge intensive business services or KIBS*" (Strambach, 1993; Wood, 1991).

Tuttavia, non è possibile dare una definizione univoca, le imprese che operano all'interno di questo mercato sono molto diverse fra loro e sono, spesso, anche molto diversificate al loro interno (Hofmann, Vogler, Ludwig, 1991).

Il *Management Consulting* inteso come settore è estremamente diversificato, coesistono ad oggi grandi società come Capgemini con decine di migliaia di consulenti e ricavi in miliardi di dollari e allo stesso tempo piccole imprese e singoli professionisti (Payne, 1986).

Importante poi sottolineare che, come detto, è un mercato relativamente giovane e non è ancora caratterizzato da una regolamentazione specifica, non esistono licenze o qualifiche particolari per operare all'interno di questo settore e le conseguenze di questa mancanza di regolamentazione sono molto evidenti (Glucker, 1999).

Da una parte, le imprese neoentranti all'interno del mercato non devono fronteggiare barriere legali all'ingresso nel mercato, di solito le principali barriere all'ingresso sono rappresentate dalla dimensione minima e dalla disponibilità di capitali. D'altra parte, l'assenza di meccanismi sanzionatori aumenta l'incertezza e la poca trasparenza degli operatori in consulenza.

Per ovviare a questa problematica si sono formate delle associazioni di consulenti, ad oggi esistono infatti molte associazioni nazionali e anche transnazionali come la *FEACO*, il loro scopo principale è quello di promuovere una buona reputazione per i loro membri (Kubr, 1986).

### 1.2.3 Cosa rende il Management Consulting efficace?

Finora abbiamo approfondito la nascita, lo sviluppo e dato una prima definizione dell'attività di consulenza manageriale, ma a cosa serve la consulenza? E perché le aziende di successo hanno bisogno di consulenza per i loro affari? Sono soprattutto le società che non hanno successo ad assumere società di consulenza? In questo paragrafo proveremo a rispondere a queste domande.

Per chiarire, quindi, i motivi che spingono le aziende ad assumere consulenti esterni prenderemo in considerazione un'indagine condotta nel 1995, che analizza un campione di 1600 aziende operanti in 12 paesi Europei, la *figura 1* ci permette di mostrare i risultati di questa ricerca (Glucker, 1999).

<b>Reasons for contracting a consultant</b>	<b>N = 1600 Clients</b>
Lack of experience in certain problem area	66%
Impartiality of external viewpoint	49%
To learn from other firms	48%
Need for new ideas	46%
Change of established routines and attitudes	37%
External confirmation of management policy	30%

**Figura 1:** Glucker J., (1999), *Reasons for hiring a consultant*, Fonte: “ *Management Consulting: Structure and Growth of a Knowledge Intensive Business Service Market in Europe*”, pp.9

La tabella mostra che il 66% del campione considerato decide di assumere consulenti esterni a causa della bassa esperienza o della mancanza di competenze riguardo una determinata materia.

Questa lettura dev'essere però contestualizzata, in quanto la consulenza dev'essere vista come un processo di apprendimento reciproco per entrambe le parti. Wood (1996), ha dimostrato che le competenze di un cliente sono direttamente proporzionali alla propensione ad assumere un consulente. In generale le società di consulenza tendono a rafforzare i punti di forza strategici di esperti piuttosto che a compensare punti di debolezza di aziende inesperte, in altre parole: più competente è un'azienda più è probabile che assuma un consulente (Wood, 1996).

Questa considerazione ci permette di rivedere i dati ottenuti dalla ricerca: le aziende clienti cercano, quindi, una relazione a lungo termine con le società di consulenza per mantenere vantaggi competitivi che già

possiedono, quando contattano un consulente sono già molto avanti in termini di competenza esistente, mantengono quindi relazioni con le società di consulenza anche se hanno già successo nei loro mercati (Kubr, 1986). Procedendo, dunque, sulle motivazioni per cui le aziende richiedono servizi di consulenza Kubr (1986), classifica cinque principali motivi di domanda di consulenza:

1. Fornitura di conoscenze specialistiche
2. Completamento delle capacità
3. Riflessione esterna imparziale sull'impresa
4. Legittimazione di decisioni di gestione
5. Apprendimento attraverso la consulenza

Bower (1982), ha inoltre messo in evidenza quali sono i benefici dell'esternalità come uno dei fattori principali di domanda di servizi di consulenza, egli sostiene infatti che i consulenti esterni garantiscano competenze non disponibili internamente, hanno un'esperienza varia al di fuori dell'azienda cliente ma soprattutto che abbiano tempo per studiare i problemi dell'azienda in modo più approfondito rispetto a quanto i dipendenti riuscirebbero a fare a causa di altri incarichi da dover portare avanti (Armbrüster, 2006).

I problemi che possono portare le imprese a consultare un aiuto esterno possono essere classificati in tre diverse categorie:

#### - **I PROBLEMI CORRETTIVI**

Si parla di problemi correttivi ogni qual volta lo stato attuale delle prestazioni è minore rispetto alle prestazioni del passato in condizioni identiche, il problema allora è il restauro e la sua soluzione può essere etichettata come "risoluzione dei problemi" (Kubr, 1986).

#### - **I PROBLEMI PROGRESSIVI**

I problemi progressivi riguardano la richiesta di miglioramento dello stato attuale, tale miglioramento non è, in questo caso, caratterizzato da crisi o da contingenze varie. I cambiamenti strategici, organizzativi ed operativi potrebbero essere mirati al miglioramento delle prestazioni future (Kubr, 1986).

#### - **I PROBLEMI CREATIVI**

I problemi creativi, per ultimo, rappresentano i compiti meno specificati per i consulenti, sono contattati per sviluppare prospettive future per aziende già di successo (Kubr, 1986).

Il tipo di problema concordato all'inizio determina il ruolo del consulente durante il processo di consulenza. Diagnosi, pianificazione delle azioni, implementazione e la cessazione dipendono in gran parte dalla misura in cui si chiede al consulente di intervenire (Glucker, 1999).

#### *1.2.4 Le linee di servizio*

La gamma di servizi di consulenza offerti alle organizzazioni può essere classificata secondo tre diverse prospettive: funzionale, settoriale ed infine regionale (Glucker, 1999).

Queste prospettive corrispondono al modo in cui le grandi società di consulenza definiscono le loro competenze e si concentrano su mercati, operazioni e competenze specifiche di settore.

La distinzione funzionale delle linee di servizio è più difficile da valutare, ma i dati raccolti da *Alpha Publications* nel 1996 mostrano chiaramente che tecnologia dell'informazione, strategia aziendale e organizzazione rappresentano le attività principali svolte in consulenza.

<b>Functional service line</b>	<b>Market share in %</b>
Information technology	43.8 %
Corporate strategy	14.4 %
Human resources	14.3 %
Operations	13.3 %
Finance and administration	5.4 %
Marketing and sales	3.8 %
Other services	5 %

**Figura 2:** Glucker J., (1999), *Functional service line*, Fonte: “ *Management Consulting: Structure and Growth of a Knowledge Intensive Business Service Market in Europe*”, pp.14

Le linee di servizio che vengono, quindi, tradizionalmente offerte da parte delle società di consulenza ai propri clienti possono essere sintetizzate in:

- *Audit and assurance*
- *Advisory deals*
- *Tax & legal*
- *Consulting*
- *Internal firm services*
- *Financial advisory*
- *Strategy*
- *Transformation*
- *Organization*
- *Operation*

### *1.3. La struttura organizzativa delle società di consulenza: uno sguardo al passato*

Dopo aver descritto cos'è una società di consulenza e come opera, inizieremo a spostare l'attenzione sul tema centrale di questo lavoro di ricerca: la struttura organizzativa e, nello specifico, la progettazione organizzativa a supporto delle società di consulenza. Per fare ciò è utile analizzare la letteratura a disposizione, per conoscere come il concetto di organizzazione sia cambiato nello studio di questo tipo di società.

Come affermato nell'introduzione, non vi è un'ampia letteratura in materia di progettazione organizzativa delle società di consulenza soprattutto a causa della difficoltà con cui questo tipo di società tende a rilasciare

informazioni rispetto al proprio assetto interno, la letteratura a riguardo è, infatti, relativamente giovane, nello specifico si procederà ad analizzare tutta la letteratura a disposizione dagli anni '60 ad oggi.

### 1.3.1 *Burocrazia Professionale*

I primi studi in materia risalgono agli anni '60 e considerano le società di consulenza come delle società di servizi professionali, si applicano quindi alle società di consulenza le strutture organizzative tipiche delle organizzazioni professionali.

La prima struttura organizzativa ipotizzata prende il nome di “*burocrazia professionale*”, questa struttura si distingueva in termini organizzativi dalle strutture burocratiche grazie alla combinazione di decisioni manageriali centralizzate ed autonomia dei compiti professionali (Litwak, 1961; Smigel, 1964).

Gli studiosi hanno concluso che questa forma ibrida era in grado di fondere con successo queste diverse forme di organizzazione combinando il controllo burocratico dell'*output* con il controllo professionale attraverso la standardizzazione dell'*input* ottenuta attraverso la formazione professionale (Hall, 1968; Hast & Hinings, 1970). Mintzberg (1979), ha successivamente dettagliato il funzionamento di questa tipologia di organizzazione mettendo in evidenza che il principale punto di forza era determinato dal nucleo operativo di professionisti che operavano in modo relativamente autonomo e spesso con coordinamento informale fra di loro (Morris et al., 2012).

### 1.3.2 *L'archetipo P2*

Negli anni '90 la ricerca sui modelli organizzativi è stata inquadrata intorno allo studio della forma utilizzata da parte delle maggiori società di consulenza contabile (Morris et al., 2012).

Greening, Hinings e Brown (1990), sviluppano e sostengono, in questo periodo, un nuovo assetto organizzativo chiamato “P2”. Le società di servizi professionali, al cui interno erano considerate parte le società di consulenza, erano distinte dalle altre organizzazioni in termini strutturali e di gestione a causa di due valori: *Partnership* e Professionalità (Morris et al., 2012).

Il concetto di *partnership* era utilizzato per ricordare che le figure *senior* possedevano e governavano l'azienda. La professionalità, invece, riguardava la convinzione che la conoscenza professionale fosse centrale per l'organizzazione, che il controllo e la valutazione fossero esercitati dai pari e che l'autorità fosse ampiamente distribuita fra i *partner* e i professionisti. Le implicazioni strutturali di questa organizzazione erano: basso grado di differenziazione verticale, alto tasso di differenziazione orizzontale (Greenwood, Hinings, Brown, 1990).

### 1.3.3 *Le critiche ai modelli tradizionali*

Gli studi continuano e con il tempo emergono critiche riguardo l'applicabilità dei modelli tipici delle organizzazioni professionali alle società di consulenza.

Una critica storica è stata sviluppata da Kipping e Kirkpatrick (2008), i due autori segmentano lo sviluppo storico della consulenza in tre fasi separate, ognuna delle quali caratterizzata da diverse forme organizzative (Morris et al., 2012).

La prima fase è dominata dall'applicazione dell'approccio scientifico al lavoro, si fa affidamento alle competenze dei consulenti come degli ingegneri nell'applicazione degli approcci Tayloristici.

La seconda fase è maggiormente focalizzata su progetti strategici e strutturali, una forte enfasi è posta sull'integrazione, ai consulenti è permessa una certa autonomia sul lavoro, la differenziazione esiste ma non è pronunciata (Morris et al., 2012).

La terza fase è caratterizzata, invece, dallo sviluppo internazionale delle società di consulenza. Si espandono su larga scala, le caratteristiche burocratiche diventano sempre più esplicite, la gerarchia verticale è estesa, i percorsi di carriera sono formalizzati e il lavoro è strutturato in metodologie e tecniche codificate, il monitoraggio delle prestazioni diventa altamente sviluppato (Morris et al., 2012).

La letteratura, in conclusione, ci suggerisce che le società di consulenza si sono evolute nel tempo, hanno cambiato la loro forma e hanno ampliato il loro spazio di azione a livello internazionale diventando sempre più burocratiche e manageriali determinando, dunque, l'impossibilità di applicazione dei modelli sopra presentati. In altre parole, la letteratura riconsidera la natura delle società di consulenza, non più semplici società di servizi professionali ma organizzazioni complesse uniche nel loro modo di operare.

#### *1.4 La struttura delle società di consulenza oggi*

A questo punto procediamo descrivendo qual è la struttura organizzativa che, secondo la letteratura attualmente disponibile, è adottata da parte delle società operanti nel mercato della consulenza.

Le società di consulenza, a causa della complessità dei *task* che devono affrontare quotidianamente e dell'incertezza ambientale, adottano una struttura organizzativa solitamente molto complessa, caratterizzata da numerose relazioni interne ed esterne. L'obiettivo di questo paragrafo è quello di mostrarne il funzionamento analizzandone la struttura prima a livello micro e poi a livello macro.

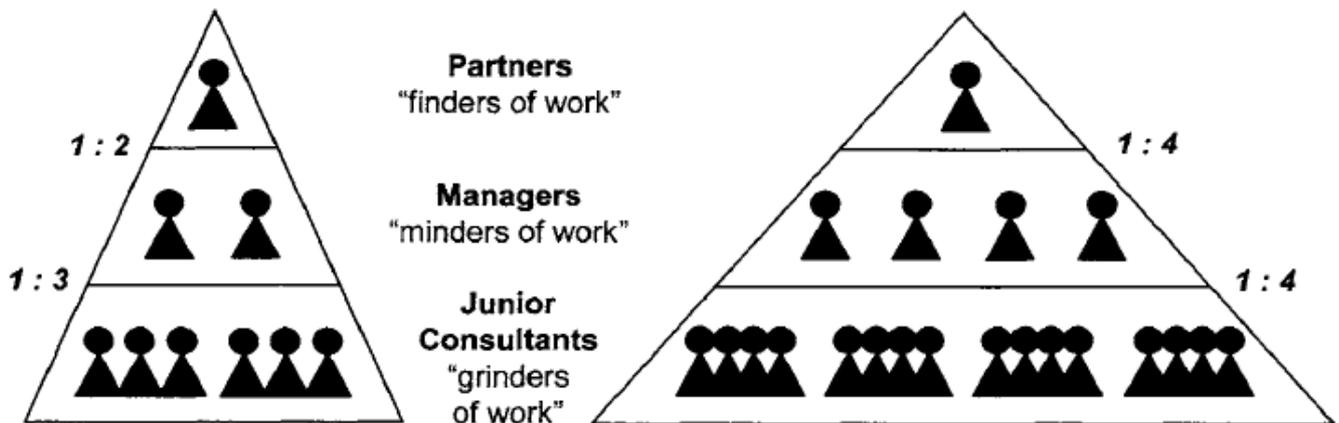
##### *1.4.1 La microstruttura: i team*

Quando si parla di microstruttura si fa riferimento all'insieme delle relazioni gerarchiche, e non, che caratterizzano il funzionamento dei *team* in consulenza. Il *team* rappresenta lo strumento operativo attraverso il quale le società di consulenza raggiungono i propri obiettivi.

Il *team*, infatti, consente di mettere insieme professionisti con competenze, esperienze e *background* diversi che mescolati riescono a risolvere problemi complessi.

La struttura gerarchica di un *team* in consulenza, rappresentata dalla *Figura 3*, è tradizionalmente caratterizzata da una piramide sviluppata su tre diversi livelli, alla base i consulenti *junior*, poi i *Manager* ed infine i *Partner*. Questa piramide è la stessa per tutte le società di consulenza, ciò che può differire è come una società decide

di etichettare le risorse al proprio interno, come quindi decide di chiamare le risorse all'interno della piramide (Deelmann & Petmecky, 2005).



**Figura 3:** Graubner M., (2006), *Hierarchical levels in Management Consulting Firms*, Fonte: “ *Task, Firm size, and Organizational Structure in Management Consulting*”, pp.102

A livello micro, quindi, le società di consulenza sono costruite su un processo organizzativo basato sul lavoro di squadra, il processo trasforma gli *input*, quindi le competenze degli individui e il *know-how* dell'azienda, in *output*, soluzioni complesse per i clienti (McKenna, 2006).

I *partner*, i membri più anziani, prestano la loro esperienza personale ai membri *junior* che svolgono compiti professionali sotto la loro supervisione, questo viene solitamente chiamato “effetto leva” proprio perché i professionisti *senior* fanno leva sulle loro conoscenze e relazioni con i clienti. Mentre le risorse *junior* lavorano su un singolo progetto, i *partner* condividono le loro conoscenze su più progetti simultaneamente (Gilson e Mnookin, 1989).

I *team* sono quindi l'unità organizzativa di base del lavoro nella consulenza, e incarnano diversi livelli verticali di gerarchia attraverso i quali vengono attuati diversi modelli di leva, essi sono anche la chiave per l'integrazione attraverso la quale le parti orizzontalmente differenziate dell'azienda sono riunite (Haas & Hansen, 2001).

Orizzontalmente, invece, la differenziazione strutturale tra consulenti ha luogo a livello di unità attraverso pratiche industriali e funzionali, i consulenti quindi vengono suddivisi per clienti di un certo settore o per determinate pratiche funzionali (Klatt, 2004).

#### 1.4.2 La macrostruttura: la struttura a matrice

A livello macro, è tipico trovare società di consulenza organizzate intorno a un insieme di pratiche, la maggior parte struttura il nucleo operativo in *team* più o meno permanenti, tradizionalmente le pratiche sono differenziate in base alle competenze (Kubr, 2002).

La letteratura ci dice che le società di consulenza adottano una struttura a matrice che unisce alle dimensioni di linea di servizio e *industry* anche una terza dimensione: la diversificazione geografica (Greenwood, 2010). Una società di consulenza deve, infatti, costantemente bilanciare la necessità di applicare le competenze delle proprie linee di servizio (*Audit, Strategy* ecc.) all'interno delle diverse *industry* in cui opera e, allo stesso tempo, vendere i propri servizi in una determinata area geografica. Per questo motivo la maggior parte delle società di consulenza decide di adottare una struttura a matrice (McDonnell, 2018).

Per esempio, una società di consulenza maggiormente orientata a garantire servizi nell'ambito *Human Resources* potrebbe avere una *practice* di *reward* ed un'altra per i *benefit*. Ciascuna *practice* ha tipicamente una *practice leader* nazionale e potrebbe avere dei *practice leader* a livello locale a seconda delle dimensioni dell'azienda. I consulenti, quindi, riferiscono al *leader* della *practice* in cui operano, non è insolito in questa tipologia di struttura organizzativa riferire a più *partner* (McDonnell, 2018).

Come detto, però, le società di consulenza si organizzano non solo intorno a specifiche competenze settoriali, ma anche in base alle aree geografiche in cui operano i propri clienti. Per esempio, ogni ufficio potrebbe avere un responsabile che comunica con i clienti di una determinata area geografica, il responsabile deve quindi comunicare poi anche con il *manager* responsabile della *practice* (McDonnell, 2018).

La capacità di gestione delle *junctions* fra *practice*, *industry* e responsabili di area geografica è uno degli elementi critici per il successo di organizzazioni così complesse, un singolo consulente riferisce contemporaneamente a più persone, il *manager* della *practice* ed il *manager* dell'area geografica.

Analizzando invece la terza dimensione, una spiegazione dell'internazionalizzazione delle società di consulenza è fornita da alcuni ricercatori in materia, i quali affermano che l'internazionalizzazione sia stata causata dalla volontà delle società di consulenza di seguire i propri clienti. Kipping (1999) mostra che la *McKinsey* si è spostata in Europa negli anni '60 perché aveva esaurito il proprio mercato nazionale e vedeva opportunità di fornire servizi di consulenza a clienti europei (McKenna, 2006).

È importante sottolineare che l'espansione internazionale è stata realizzata dai *partner* grazie al lavoro con i propri clienti, le società di consulenza, quindi, hanno permesso ai singoli *partner* di costruire filiali nazionali per seguire i clienti e di gestire delle strutture internazionali relativamente decentralizzate (Morris et al., 2012). Successivamente, sono state formalizzate delle strutture organizzativa più basate sulle regioni geografiche nel tentativo di integrare le filiali ma soprattutto per trasferire le conoscenze e capacità degli individui dall'esterno verso l'interno dell'organizzazione (Armbrüster, 2006).

Il dibattito nella letteratura che segue a questa internazionalizzazione fa emergere dei dubbi sul funzionamento di strutture così complesse e soprattutto diversi studiosi iniziano a chiedersi come, all'interno di queste matrici, le società di consulenza riescano a garantire sia l'integrazione che la decentralizzazione (Morris et al., 2012). Boussebaa (2009), analizza il tema sottolineando che, le informazioni riguardo il funzionamento delle società di consulenza sono limitate, ma esse sono sempre state propagandate come delle grandi reti globalmente integrate (Morris et al., 2012).

Proseguendo gli studi, Boussebaa prende in considerazione i dati tratti da una ricerca su quattro grandi società di consulenza ed emerge che “il processo di gestione delle risorse era soggetto a conflitti e tensioni che minavano continuamente la sua ragion d’essere” (Morris et al., 2012).

Una conclusione leggermente diversa è raggiunta da Greenwood (2010), egli sostiene che la convivenza fra integrazione e decentralizzazione viene garantita da una serie di dispositivi di integrazione che agiscono attraverso molteplici assi collegando professionisti attraverso un reticolo di comunità all’interno dell’organizzazione. In altre parole, i professionisti giocano ruoli multipli simultaneamente in comunità sovrapposte creando una fitta rete di connessioni (Morris et al., 2012).

Quanto affermato sopra ci permette di sottolineare come le società di consulenza abbiano una struttura organizzativa molto diversa rispetto a qualsiasi altro tipo di società, questo fenomeno viene sottolineato anche da alcuni ricercatori in materia di contingenze.

Generalmente quando si parla di progettazione organizzativa si prende in considerazione il fatto che la struttura organizzativa di una società deve essere costruita in riferimento a tre diversi elementi: strategia, incertezza del compito e dimensione.

Alcuni ricercatori hanno, quindi, messo in evidenza quali sono le contingenze che agiscono ed influiscono sulla progettazione organizzativa delle società di consulenza, la lista risulta essere molto più ampia rispetto ad una normale società (Graubner, 2006).

Le contingenze, dunque, che influenzano la progettazione organizzativa in consulenza possono essere così riassunte:

- Interfaccia con i clienti (Ahroni, 1999)
- Contesto ambientale (Greenwood & Empson, 2003)
- Dimensione dell’impresa (Ahroni, 1999)
- *Knowledge base* (Morris & Empson, 1998)
- Natura dei servizi offerti (Ahroni, 1999)
- Potere e politiche di una particolare organizzazione (Morgan & Quack, 2004)
- Professionisti come dipendenti (Greenwood & Empson, 2003)

### *1.5 La struttura a matrice*

In questo paragrafo analizzeremo i contributi presenti in letteratura riguardo la struttura a matrice che, come discusso nel paragrafo precedente, è la forma organizzativa prediletta dalle società di consulenza. Verranno, quindi, discusse le caratteristiche della struttura a matrice e i principali limiti che sono stati individuati nell’utilizzo di questo modello organizzativo. Successivamente, si prenderanno in considerazione le motivazioni per le quali, l’adozione isolata della struttura a matrice non può più, nel contesto attuale, garantire il funzionamento delle società di consulenza.

### 1.5.1 Le caratteristiche della struttura a matrice

L'organizzazione a matrice continua a sfuggire ad una definizione anche dopo più di trent'anni di utilizzo in contesti lavorativi, esiste in varie forme in un'ampia gamma di organizzazioni complesse come aziende di ricerca e sviluppo, consulenza, finanza e altro ancora (Ford et al., 1992).

La varietà di usi rende difficile trovare il consenso su un'unica definizione, ma seguendo quanto affermato da Davis e Lawrence (1977), la matrice può essere definita come “qualsiasi organizzazione che impiega un sistema di comando multiplo che include un sistema di gestione di progetti”.

Altri ricercatori prendono in considerazione una diversa definizione affermando che, la struttura a matrice, è la rappresentazione di due o più gerarchie che operano allo stesso livello organizzativo.

Le strutture a matrice rappresentano una sovrapposizione di due o più strutture elementari, fra queste è possibile individuare la struttura divisionale, la funzionale ed una struttura per regione geografica (Egelhoff & Wolf, 2017).

Tradizionalmente è stata teorizzata come una matrice bilanciata, entrambe le dimensioni della matrice hanno, infatti, uguale potere ed influenza sul processo decisionale dell'azienda e ciò, viola il tradizionale principio di gestione *one boss* (Davis & Lawrence, 1977).

La maggior parte dei ricercatori colloca le organizzazioni a matrice al centro di un *continuum* tra organizzazioni puramente funzionali e organizzazioni puramente di prodotto, entrambe caratterizzate da costi e benefici, vantaggi e svantaggi.

La struttura funzionale, infatti, permette agli individui di essere al corrente di sviluppi tecnici e di concentrare gli sforzi nelle aree funzionali di interesse portando, però, a difficoltà di coordinamento fra le aree funzionali.

La struttura per prodotti elimina le difficoltà di coordinamento, concentrando l'attenzione sui requisiti di prodotto, ma rende, allo stesso tempo, difficile stare al passo con gli sviluppi delle competenze funzionali.

Gli scrittori di organizzazione vedono la matrice come la soluzione a questo dilemma nella scelta fra l'una e l'altra tipologia, essa combina, infatti, i benefici di entrambe le forme garantendo un'adeguata coordinazione del progetto e fornendo collegamento continuo con le aree funzionali (Egelhoff & Wolf, 2017).

I ricercatori, inoltre, hanno ulteriormente sviluppato questo *continuum* definendo tre diverse tipologie di struttura a matrice:

1. *La matrice funzionale*: in questa forma il *manager* di funzione mantiene l'autorità sulla decisione finale su ciò che deve fare l'unità della matrice, il suo personale e su altri aspetti del progetto.
2. Nella *matrice di progetto*: invece, è il *project manager* ad avere il controllo sulle risorse e sulla direzione del progetto, i *manager* di funzione assumono ruoli di supporto o consulenza.
3. Infine, *la matrice bilanciata*: divide l'autorità a metà fra le parti, il *project manager* dirige e stabilisce il controllo per il progetto, il *manager* funzionale mantiene il controllo sull'esecuzione dei piani e in generale sulla propria area funzionale. (Kerzner, 1984; Larson & Gobeli, 1987; Might & Fischer, 1985)

### 1.5.2 Gli svantaggi della struttura a matrice

Secondo quanto affermato nel paragrafo precedente, la struttura a matrice sembrerebbe rappresentare il modello di organizzazione perfetta per qualsiasi azienda caratterizzata da diversi prodotti, aree funzionali e progetti. In realtà, è importante considerare che, come tutte le strutture organizzative, anche la struttura a matrice presenta vantaggi e svantaggi, in questo paragrafo analizzeremo quali sono in modo tale da capirne l'effettiva applicabilità per le società di consulenza.

Partiamo dall'analisi delle problematiche che in letteratura sono state individuate nell'applicazione della struttura a matrice:

- *Lotte di potere*

L'essenza di una matrice è la duplice catena di comando, affinché possa sopravvivere è necessario ci sia un equilibrio di potere fra le parti. Una lotta di potere in una matrice è qualitativamente diversa rispetto a quella che si può realizzare in una gerarchia tradizionale perché in quest'ultima è chiaramente legittimata. Nella matrice i confini di autorità e responsabilità spingono le persone a massimizzare il proprio vantaggio e ciò non crea, ovviamente, valore per l'intera organizzazione (Davis & Lawrence, 1977).

- *Lentezza del processo decisionale*

L'adozione di una struttura a matrice può condurre a lentezza nel processo decisionale, a ritardi infiniti. La matrice, infatti, richiede il chiarimento del punto di vista di tutti, le decisioni per quanto ben pensate saranno prese troppo tardi, troppe persone avranno il potere di portare avanti iniziative e allo stesso tempo troppe persone avranno diritto di veto sulle stesse iniziative.

Questo fenomeno è stato chiamato da David e Lawrence (1977) come la "chiarificazione costante" cioè la convinzione che per approvare una soluzione sia sempre necessario chiarire la soluzione fra *manager* funzionali, *manager* di prodotto o *manager* di area geografica, questo conduce a riunioni che portano perdite di tempo e decisioni talvolta giuste ma con tempistiche sbagliate (Davis & Lawrence, 1977).

- *Perdita di vista del mercato*

La matrice favorisce, e richiede, una considerevole interdipendenza tra persone e compiti, e dunque, abilità di negoziazione da parte dei membri della struttura. I *manager* all'interno della matrice tendono, spesso, ad essere troppo assorbiti dalle relazioni interne e possono perdere di vista il mondo esterno all'organizzazione ed in particolare i clienti (Davis & Lawrence, 1977).

- *Incapacità di gestire momenti di crisi*

Quando si verificano momenti di difficoltà dovuti a contingenze interne o esterne la matrice diventa il capro espiatorio della cattiva gestione. Le organizzazioni che crescono nel tempo tendono ad espandere le proprie linee di *business* per i mercati che servono e la crescente complessità fa tendere, nella maggior parte dei casi, verso una struttura a matrice.

Tuttavia, quando si verificano momenti di difficoltà, i dirigenti di queste aziende possono risultare infastiditi dal conflitto generato dalla duplice linea di autorità. In momenti di crisi, quando vi è bisogno di decisioni rapidamente per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno, la difficoltà nel prendere decisioni può rappresentare un problema da non sottovalutare (Davis & Lawrence, 1977).

- *Knowledge management*

Le società ad alta intensità di conoscenza, come le società di consulenza, tendono a considerare i loro impiegati come lavoratori della conoscenza, “la conoscenza, che è intrappolata nelle menti degli impiegati chiave, nei cassetti degli archivi e nei *database*, ha poco valore se non è fornita alle persone giuste al momento giusto” (Teece, 2001).

Secondo gli studi in materia di *knowledge management*, la maggior parte delle società di consulenza adotta sistemi informatici utili al recupero e alla successiva trasmissione delle informazioni. Hubner (1991), tuttavia, afferma che la conoscenza complessa è difficile da recuperare e trasmettere attraverso le tecnologie della comunicazione, è più probabile, invece, che essa sia trasferita attraverso processi di socializzazione in cui la conoscenza è trasferita in forma tacita da un attore all'altro (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Gli studi di *knowledge management* applicati alle società di consulenza, fanno quindi emergere un altro problema della struttura a matrice, la dispersione della conoscenza.

La presenza, infatti, di numerosi livelli gerarchici, di necessità di continua comunicazione fra responsabili potrebbe portare alla dispersione di conoscenza e quindi di informazioni fondamentali per il successo di questa tipologia di organizzazioni. Le ricerche sottolineano che, le tecnologie operano a supporto del processo di *knowledge management*, ma che le relazioni sociali rappresentano la fonte primaria di trasferimento di informazioni che in contesti così complessi potrebbe risultare di difficile applicazione.

## 1.6. Oltre la matrice

### 1.6.1 Gli studi condotti da McKinsey

A questo punto del lavoro di ricerca, dopo aver analizzato l'adozione della struttura a matrice da parte delle società di consulenza e le principali caratteristiche di questo modello organizzativo, l'obiettivo è quello di dimostrare che la struttura a matrice da sola non riesce a garantire il funzionamento di un'organizzazione così complessa, che i limiti della struttura associati al grado di incertezza ambientale in cui le società di consulenza operano rende inapplicabile un modello organizzativo così fatto.

Per dimostrare quanto affermato verranno presi in considerazione alcuni studi sulla struttura organizzativa pubblicati da parte di McKinsey, considerata una delle tre migliori società di consulenza strategica al mondo. Lo studio di McKinsey denominato “*Beyond the Matrix Organization*” analizza e mette in evidenza, le difficoltà che le società di consulenza, e le altre tipologie di società in generale, sono costrette ad affrontare nell'applicare un modello gerarchico così complesso che risulta essere ormai obsoleto, se applicato in modo isolato, in un contesto in continuo cambiamento.

La crescente complessità del contesto a cui le organizzazioni sono sottoposte, ha condotto molte imprese ad adottare la struttura a matrice, sono stati quindi costituiti *team* di progetto come mezzo per garantire un coordinamento funzionale, geografico e divisionale, squadre e *task force* si sono moltiplicate ma con il passare del tempo, man mano che i *team* proliferavano il senso di urgenza che ha accompagnato la loro creazione è iniziato a svanire e responsabilità e processi decisionali hanno iniziato ad essere bloccati e le squadre hanno iniziato a intralciarsi a vicenda (Peters, 2019).

A questo punto, le organizzazioni hanno cercato di capire quali fossero le alternative, quale modello organizzativa fosse più adatto di una struttura a matrice per gestire la complessità.

È stato avviato uno studio condotto con i principali ricercatori in materia di organizzazione e le migliori *Business School* Americane ed Europee, e la maggior parte, ha testato la propria ricerca attraverso un lavoro di consulenza pratica per grandi organizzazioni.

Ciò che è emerso rappresenta proprio quanto il seguente lavoro di ricerca si propone di dimostrare, cioè che la matrice si basa su un modello eccessivamente ottimistico di come si comportano effettivamente le persone nelle organizzazioni, il suo concetto centrale che le decisioni simultanee possano essere regolarmente prese lungo più dimensioni con responsabilità frammentata sopravvaluta la capacità di elaborazione delle informazioni della maggior parte dei cervelli umani (Peters, 2019).

Le organizzazioni veramente agili imparano ad essere sia stabili (resilienti, affidabili ed efficienti) che dinamiche (veloci e adattive). Per padroneggiare questo paradosso, le aziende, devono progettare strutture con una spina dorsale fissa, e allo stesso tempo, devono creare elementi più sciolti e dinamici che possono essere adattati rapidamente alle nuove sfide e opportunità.

Le gerarchie tradizionali specificano dove il lavoro viene fatto, permettono di individuare dove si trovano potere, autorità e risorse con confini di autorità chiari per ogni ruolo (Aghina & De Smet & Weerda, 2015).

Il problema di oggi è che, quando le aziende hanno progettato questo tipo di struttura, il mondo è già andato avanti ed è ora di cambiare di nuovo, di riprogettare.

Dall'analisi condotta emerge un approccio diverso nella strutturazione delle grandi organizzazioni complesse come le società di consulenza. Fra i ricercatori e i dirigenti *senior* delle aziende *leader*, nessuno ha suggerito che l'organigramma dovrebbe essere scartato e che i concetti di autorità e gerarchia sono obsoleti ma che, tuttavia, le organizzazioni più sofisticate non perseguono l'unica struttura giusta (Peters, 2019).

Le organizzazioni, quindi, smettono di adottare un unico modello organizzativo e diventano delle organizzazioni ibride, che si modificano nel tempo, che adottano una struttura a matrice che al proprio interno è permeata di altre strutture agili che possono subire cambiamenti nel tempo, che si modificano in base alle contingenze ambientali.

In letteratura, dunque, non è più sufficiente affermare che le società di consulenza adottano una struttura a matrice, ma è necessario sottolineare che la struttura a matrice è parte di un complesso sistema in continuo cambiamento. Non a caso, proprio la McKinsey, della quale non è possibile conoscere con precisione l'assetto organizzativo a causa della difficoltà con cui queste informazioni vengono rilasciate, ha recentemente

sviluppato un *team* definito “*acceleration team*” che si occupa dell’integrazione e della trasmissione delle informazioni fra i diversi team all’interno della struttura, a dimostrazione che una struttura a matrice non potrebbe garantire, da sola, la corretta trasmissione della conoscenza in un’organizzazione così complessa.

## **CAPITOLO 2: I NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA**

I modelli organizzativi gerarchici, tradizionalmente definiti dalla progettazione organizzativa, non funzionano più in ambienti dinamici, poco stabili ed in continua evoluzione.

Le tradizionali strutture gerarchiche come la struttura funzionale, divisionale o la struttura a matrice sono state, infatti, pensate per le organizzazioni che operavano in ambienti prevedibili in cui era necessario collocare persone all’interno della gerarchia per attribuire ad ognuno i propri compiti.

Il contesto, però, all’interno del quale operano, ad oggi, le organizzazioni non permette questa rigidità, è necessario essere flessibili per saper rispondere a minacce ed opportunità, è opportuno rivedere i canoni della progettazione organizzativa per affrontare le sfide del futuro.

Tuttavia, è importante sottolineare che tali forme organizzative, in ambienti stabili e prevedibili, risultano ancora essere perfettamente adottabili. Pensiamo, ad esempio, ad una struttura funzionale per una società mono prodotto, nonostante sia una struttura rigida e poco flessibile, permette di rispondere alle esigenze di contesto. Le società di consulenza, invece, come più volte affermato, non possono fermarsi ad un’unica struttura organizzativa perché ciò impedirebbe lo sviluppo e minerebbe la sopravvivenza delle stesse, per questo è importante combinare più assetti organizzativi.

All’interno di questo capitolo prenderemo in considerazione i modelli organizzativi che meglio rispondono alle esigenze sopra considerate e proveremo ad analizzarne l’applicabilità al *MC*. Inizieremo descrivendo le *Hybrid Organizations*, un nuovo paradigma organizzativo che supera i tradizionali modelli definiti in letteratura e proietta le organizzazioni in un cambiamento che non è solo strutturale ma anche di approccio strategico.

Più in avanti saranno illustrati due casi studio di società di consulenza che hanno deciso di ibridizzare la propria struttura organizzativa abbandonando i modelli tradizionali di progettazione organizzativa. Infine, verranno trattati ulteriori modelli di progettazione organizzativa come quello definito “*Multiplex*” e le forme organizzative *agile* come l’*Holacracy*.

### *2.1 La tendenza verso un nuovo modo di strutturare le organizzazioni: le Hybrid Organizations*

I *trend*, come la svolta tecnologica, il cambiamento climatico e la scarsità di risorse, la rapida urbanizzazione, gli spostamenti dei poteri economici globali stanno rimodellando il paesaggio economico e commerciale (PwC, 2016).

Queste nuove forze di cambiamento stanno portando all'ipercompetizione e caratterizzando il nuovo panorama competitivo mondiale. L'ipercompetizione sta imponendo periodi più brevi di vantaggi competitivi caratterizzati da interruzioni ricorrenti (D'Aveni, 1994).

Nuove sfide organizzative sorgono mentre le aziende lavorano sulla destabilizzazione di ruoli, compiti e identità e si muovono alla ricerca di nuovi mezzi rispetto all'approccio tradizionale per abbracciare i cambiamenti organizzativi (Boccardelli et al., 2020).

Nuove forme organizzative sono progressivamente adottate da parte di molte aziende per far fronte all'elevato tasso di cambiamento, mentre in passato con un livello di competizione basso e relativamente poche modifiche del contesto, le organizzazioni si sono affidate ai paradigmi tradizionali (Boccardelli, Annosi, Brunetta, Magnusson, 2018). In questo ambiente i cambiamenti non possono essere previsti, ma è solo possibile rispondere, ex post, con più o meno efficienza (Volberda, 1996).

Questo processo dinamico richiede nuove forme organizzative che dovranno essere in grado di esplorare nuove opportunità in modo efficace così come sfruttare quelle opportunità in modo efficiente, cambiare il loro focus strategico facilmente e sviluppare una direzione strategica cambiando le loro norme e valori dominanti (Volberda, 1996).

L'idea delle *Hybrid Organizing* nasce proprio all'interno di questo contesto, sollecitando la comprensione del rinnovato processo di scambio e collaborazione all'interno delle strutture organizzative.

Quando si parla di organizzazioni ibride si fa, quindi, riferimento ad organizzazioni che combinano più forme organizzative che costituiscono una deviazione dai modelli tradizionali, e quindi sperimentano sfide organizzative uniche in termini di attività, strutture, processi e significati (Battilana & Lee, 2014).

Queste impostazioni socialmente complesse possono essere pensate come stratificate, poiché qualsiasi attività richiede la collaborazione e l'integrazione di diverse pratiche ed entità attraverso, e all'interno, delle organizzazioni nonostante la mancanza di strutture gerarchiche o routine tradizionali (Carlile, 2002).

In questo modo, le imprese si stanno muovendo oltre quelli che sono gli accordi organizzativi esistenti, le aziende si trovano costrette a fronteggiare un nuovo modo di strutturare le organizzazioni. Alcuni autori affermano proprio che, in questo contesto rinnovato, devono reimparare a stabilire come i propri attori agiscono all'interno del proprio ambiente (Boccardelli et al., 2020).

Le organizzazioni ibride stanno diventando, dunque, prevalenti nelle società moderne, la nozione di ibridità si riferisce allo stato di essere costituito da parti disperate. In particolare, l'ibridità denota una composizione di elementi esistenti (Boccardelli et al., 2020).

A questo punto è importante considerare quali sono i contributi in letteratura riguardo queste forme organizzative emergenti e quali sono le definizioni che i ricercatori hanno dato alle *Hybrid Organizations*.

Nello specifico, le organizzazioni ibride si dividono in due differenti filoni. Il primo, deriva dalla concettualizzazione operata da Powell (1990) il quale definisce queste forme organizzative come "*né mercato né gerarchia*" (Boccardelli et al., 2020). L'altra definizione prende in considerazione un diverso approccio alle organizzazioni ibride, il punto di vista non è più interno alla struttura organizzativa ma esterno. Questa

seconda definizione fa riferimento, infatti, all'aggregazione di logiche organizzative pubbliche e private, o più in generale all'aggregazione di organizzazioni differenti, attraverso imprese *mission-driven*, imprese sociali, collaborazioni intersettoriali e *partnership* pubblico-privato di diverso tipo (Battilana et al. 2012).

Quindi, per definizione, le organizzazioni ibride combinano peculiarità e aspetti di forme organizzative diverse (Haveman e Rao, 2006) e possono comportare la presenza contestuale di più logiche istituzionali relative a comportamenti, valori, mezzi e obiettivi (Lounsbury, 2007).

Nell'ambito dell'innovazione, le organizzazioni ibride potrebbero essere considerate per la loro natura di forme combinate come luoghi di disordine e quindi di creatività (Battilana e Lee, 2014).

In conclusione, progettare organizzazioni ibride, flessibili e adattabili rappresenta la risposta strategica agli ambienti ipercompetitivi e alla necessità di apprendere ed innovare continuamente.

## *2.2 I fattori che aumentano o riducono la possibilità di creazione di organizzazioni ibride*

Analizzato, dunque, il concetto di organizzazione ibrida è essenziale studiare quali sono i fattori che, secondo la letteratura, favoriscono o riducono le possibilità di creazione di ibridi.

Nello specifico, fra gli autori che hanno analizzato questo fenomeno in letteratura, è possibile citare Hannan e Freeman (1989), i quali hanno affermato che i meccanismi di segregazione separano le organizzazioni in forme distinte, mentre i meccanismi di fusione eliminano le differenze fra le diverse strutture e ne favoriscono l'ibridizzazione (Haveman & Rao, 2006).

### *- Meccanismi di Segregazione*

Secondo gli autori esistono alcune forze che guidano la segregazione delle forme organizzative.

In primo luogo, i fattori tecnologici creano differenze fra le forme organizzative, i divari fra le diverse strutture appaiono perchè combinazioni di obiettivi e strutture di controllo sono inconsistenti, così le forme organizzative sono frazionate in nicchie distinte (Haveman & Rao, 2006).

In secondo luogo, le strutture sociali, in particolare le reti di scambio tra le organizzazioni, portano alla segregazione delle organizzazioni. La chiusura delle reti sociali segrega le forme organizzative attraverso l'*inbreeding* che si verifica quando gruppi di organizzazioni assumono dipendenti dalle stesse istituzioni educative o quando le organizzazioni assumono gli uni gli altri. L'*inbreeding* facilita lo sviluppo e la diffusione del linguaggio, della cultura, della conoscenza e delle pratiche idiosincratiche in qualsiasi comunità organizzativa e così la separa da altre comunità organizzative (Sorensen, 1999).

In terzo luogo, i processi politici segregano le forme organizzative, in particolare, l'azione collettiva di successo da parte di un gruppo di organizzazioni può creare distinzioni tra coloro che sono impegnati in un'azione collettiva e quelli che non lo sono (Haveman & Rao, 2006).

Quarto, i processi istituzionali erigono barriere fra le diverse forme organizzative quando le differenze arbitrarie fra le organizzazioni si trasformano nel tempo in differenze con reali conseguenze sociali e le classificazioni nominali diventano sub-stantive. Questo può accadere in due differenti modi: o gli attori

istituzionali appoggiano la rivendicazione di una particolare forma organizzativa in contrasto con altre forme, o le forme organizzative vengono date per scontate come il modo naturale di realizzare particolari tipologie di attività. Le nuove forme organizzative devono, infatti, affrontare il difficile compito di ottenere la legittimazione cognitiva da parte dei suoi membri (Haveman & Rao, 2006).

La quinta forza di segregazione definita in letteratura non fa parte degli studi di Hannan & Freeman (1989) e definisce la segregazione-competizione. Le forme organizzative simili competono più intensamente perchè dipendono da risorse di input simili, per evitare la concorrenza le organizzazioni cercano di distinguersi dalle altre ma le organizzazioni che non riescono a distinguersi rischiano un'intensa concorrenza e il fallimento (White, 1981).

#### - *Meccanismi di fusione*

I meccanismi di fusione, invece, fanno riferimento alle leve organizzative che conducono alla formazione di strutture ibride. In primo luogo, la fusione può essere determinata dal cambiamento. Molto spesso, le società tendono ad avviare cambiamenti per cogliere opportunità di *business* e nel tempo questo cambiamento diventa parte della struttura creandone una nuova determinata dalla combinazione delle precedenti. In altre occasioni, gli errori dei fondatori risultano in una replica imperfetta dei disegni organizzativi stabiliti, in alcuni casi tali errori possono erodere i confini tra le diverse forme organizzativa, tale deriva casuale risulta, quindi, dall'accumulazione di molti piccoli, involontari cambiamenti nelle procedure o routine (March, 1981).

Inoltre, le ricombinazioni pianificate di routine e strutture esistenti possono risultare nella fusione di forme organizzative (Di Maggio & Powell, 1983). La ricombinazione di routine e strutture è portata avanti attraverso l'imitazione di organizzazioni simili, la ricombinazione coercitiva può essere portata avanti attraverso fusioni o acquisizioni, *Joint Venture* e alleanze strategiche.

Inoltre, la deistituzionalizzazione può cancellare le distinzioni tra le forme organizzative, questo è il contrario dell'istituzionalizzazione che crea distinzioni tra le diverse forme. Le regole che erigono barriere tra le popolazioni organizzative possono essere rilassate, le regole formali o informali che definiscono un confine possono essere ampiamente infrante e nuove logiche possono essere introdotte in una comunità organizzativa stabile (Haveman & Rao, 2006).

Infine, il cambiamento tecnologico può spingere alla fusione di modelli organizzativi, la tecnologia può infatti condurre le organizzazioni a sviluppare nuove competenze da miscelare con quelle presenti e creare dunque delle strutture ibride (Haveman & Rao, 2006).

Un concetto molto importante da sottolineare riguardo le ricerche e gli studi teorizzati da Hannan e Freeman (1989) è che il cambiamento organizzativo è un cambiamento graduale piuttosto che radicale, soprattutto nella creazione di strutture organizzative ibride.

È più facile, infatti, per le organizzazioni esistenti, aggiungere alcuni elementi presi da una forma complementare piuttosto che abbandonare l'attuale struttura per adottarne una completamente diversa, le organizzazioni devono cambiare una parte, non tutta la loro struttura (Haveman, 1992).

Inoltre, se un'organizzazione cambia solo una parte della propria struttura non deve abbandonare completamente le competenze consolidate, quindi, anche la resistenza da parte dei membri dell'organizzazione sarà minore perchè non si verificheranno interruzioni di gerarchie o status, o comunque questi eventi saranno molto meno impattanti rispetto a quando vi è un cambiamento radicale (Haveman & Rao, 2006).

Dall'analisi effettuata da parte dei ricercatori emerge, dunque, in modo chiaro che il cambiamento di struttura organizzativa, e soprattutto l'adozione di una struttura organizzativa ibrida, non si verifica come un cambiamento radicale ma come l'adozione progressiva di elementi di forme organizzative che possono essere utili al successo dell'impresa. L'ibridizzazione è un processo che si verifica a piccoli passi nel tempo.

In conclusione, anche se sono stati discussi in serie, è probabile che entrambe i meccanismi di fusione e segregazione operino simultaneamente, infatti, alcuni fattori che guidano la fusione delle forme organizzative possono anche guidarne la segregazione. Perciò, i processi di fusione e segregazione che portano alla creazione o eliminazione delle organizzazioni ibride spesso operano simultaneamente per modellare le organizzazioni e le istituzioni che incarnano, avvicinandole su una dimensione della forma mentre le allontanano su un'altra dimensione della forma (Haveman & Rao, 2006).

### 2.3 Strategie di ibridizzazione

Le Organizzazioni ibride, quindi, sono tali in quanto combinano al loro interno elementi diversi, ma quali sono le strategie a livello organizzativo che gli ibridi adottano per combinare questi elementi?

In letteratura sono state definite quattro diverse strategie di ibridizzazione: (Zhang, 2016)

1. *Dismissing*
2. *Separating*
3. *Aggregating*
4. *Integrating*

#### 1. *Dismissing*

In letteratura si parla di *dismissing* quando gli ibridi rifiutano consapevolmente logiche, modelli di *business*, forme o strutture all'interno delle organizzazioni ibride (Reger et al. 1998).

Tale strategia permette alle aziende di utilizzare efficacemente le risorse limitate nelle loro aree di *business* esperte e promettenti (Peters & Weterman, 1983).

Nel breve termine, gli approcci di eliminazione possono aiutare le organizzazioni che adottano strutture ibride a conciliare le richieste di risorse concorrenti che danno origine a conflitti intra-organizzativi.

#### 2. *Separating*

La seconda strategia di ibridizzazione è definita di separazione, questo approccio è adottato quando gli ibridi cercano di preservare tutti gli elementi combinati, ma allo stesso tempo non cercano di raggiungere alcuna sinergia tra loro a causa dell'incompatibilità e della bassa dipendenza delle risorse (Pratt & Foreman, 2000).

È probabile che gli approcci di separazione siano implementati quando le organizzazioni operano in diverse sfere di *business* che sono redditizie o promettenti mentre i costi di coordinamento per cercare sinergie sono previsti essere maggiori dei benefici potenziali (Zhang, 2016).

Il disaccoppiamento si riferisce, quindi, al tentativo di un'organizzazione di applicare simbolicamente le pratiche proposte da una logica organizzativa mentre implementa sostanzialmente le pratiche definite da un'altra logica organizzativa.

Kraatz e Block (2008) hanno descritto ulteriormente il disaccoppiamento come un approccio nel quale le organizzazioni separano le forme organizzative periferiche dalla forma organizzativa centrale e, sottolineano inoltre, che a lungo termine questa tipologia di approccio rende difficile per gli ibridi raggiungere il consenso tra i gruppi (Zhang, 2016).

### 3. *Aggregating*

Una terza strategia di ibridizzazione è definita di aggregazione, questa strategia mira a mantenere e collegare vari elementi attraverso campi diversi (Kraatz & Block, 2008).

L'aggregazione emerge quando le organizzazioni eseguono parallelamente attività diverse per affrontare il problema più urgente nel contesto in cui operano. L'obiettivo è creare un equilibrio accettabile tra le richieste di vari gruppi organizzativi per soddisfare le richieste di una vasta gamma di referenti sia esterni che interni (Battilana & Dorado, 2010).

Gli approcci di aggregazione sono particolarmente adatti alle situazioni in cui gli ibridi vogliono cogliere le opportunità di mercato in varie sfere di *business* e ottenere vantaggi competitivi attraverso la promozione della cooperazione tra diversi gruppi (Pratt & Foreman, 2000).

Gli ibridi possono anche cercare di costruire relazioni cooperative tra più gruppi organizzativi; tuttavia, le organizzazioni devono spendere risorse per collegare e mantenere diverse logiche organizzative, tali spese possono anche comportare dei conflitti di aggregazione (Zhang, 2016).

### 4. *Integrating*

L'ultima strategia di ibridizzazione presa in analisi è definita di integrazione, gli approcci integrativi sono adottati quando le organizzazioni cercano di fondere fattori di diversi elementi istituzionali in un'unica struttura (Pratt & Foreman, 2000).

I ricercatori definiscono questa strategia come un approccio che vede al proprio interno un'organizzazione distinta con elementi a sé stanti piuttosto che una combinazione di elementi separati (Goodstein et al., 2006).

Gli approcci di integrazione sembrano rappresentare la soluzione migliore ai conflitti interni che operano e competono in ambienti così fatti, è quindi definita come una struttura che adotta un "entità autogestita" (Kraatz & Block, 2008). In conclusione, questa strategia permette ai membri di vedere l'azienda come un tutt'uno e di seguire una missione organizzativa condivisa piuttosto che portare avanti obiettivi diversi di vari elementi attraverso attività che competono per le risorse, aumenta l'impegno dei dipendenti verso l'intera azienda

invece che verso le strutture a cui appartengono costituendo un'unica cultura organizzativa e facilita la cooperazione (Battilana & Lee, 2014).

## 2.4 Integrazione all'interno delle Hybrid Organizations

Definite le attività, il *design* organizzativo e i processi attraverso i quali le organizzazioni ibride combinano diversi elementi, risulta fondamentale analizzare un fattore critico per il successo delle organizzazioni ibride: l'integrazione. Battilana & Lee (2014) hanno sviluppato quattro dimensioni che favoriscono meccanismi di integrazione all'interno di organizzazioni ibride, studiare e conoscere quali sono i fattori che mettono insieme più logiche e forme organizzative rappresenta, infatti, un elemento cruciale per la sopravvivenza delle organizzazioni ibride.

I meccanismi di integrazione definiti sono:

- Attività organizzative di base
- Composizione della forza lavoro
- Sistemi di incentivazione
- Cultura Organizzativa
  
- *Attività organizzative di base*

I membri degli ibridi sperimentano spesso tensioni interne attraverso varie attività organizzative. Negli ibridi diversi obiettivi possono essere, infatti, raggiunti da un insieme di comunità organizzative o da insiemi segmentati di attività (Battilana & Lee, 2014).

Gli ibridi possono realizzare l'integrazione costruendo un insieme comune di attività che soddisfano le aspettative dei diversi elementi, cioè attività integrate. Gli studiosi che hanno esaminato le attività integrate degli ibridi si concentrano generalmente sull'esplicitazione di come le attività promuovano simultaneamente diversi obiettivi di varie logiche istituzionali. (Avila & Amorim, 2016; Battilana & Dorado, 2010; Canales, 2013). Lo studio di Chen e O'Mahony (2006) ha indicato che gli ibridi potrebbero sviluppare attività integrate sintetizzando selettivamente alcune nuove attività con attività esistenti, il rischio è che i membri dell'organizzazione potrebbero rifiutare l'implementazione e l'integrazione di queste nuove attività. Tuttavia, un'osservazione attenta del processo di integrazione all'interno dei modelli organizzativi ibridi è ancora assente, gli ibridi devono anche impegnarsi in questioni come il modo di identificare nuove attività che potrebbero essere integrate con quelle esistenti, come determinare se gli obiettivi delle attività integrate sono incompatibili o persino conflittuali, come integrare varie attività in un insieme che rifletta le principali missioni organizzative, in conclusione la revisione della letteratura mostra che c'è ancora tanto da approfondire su come gli ibridi sviluppino attività integrate (Zhang, 2016).

- *Composizione della forza lavoro*

Gli effetti degli sforzi delle organizzazioni ibride sull'integrazione sono influenzati anche dall'assemblaggio di attori organizzativi che accelerino il processo di integrazione (Battilana & Lee, 2014). Gli individui ibridi, definiti come membri organizzativi la cui esperienza lavorativa e le cui competenze soddisfano i requisiti del contesto organizzativo ibridi, sono generalmente impegnati verso l'intera organizzazione piuttosto che verso un particolare segmento per cui lavorano. (Pratt & Foreman, 2000). Gli individui ibridi possono aiutare a gestire la tensione che si crea all'interno di questi modelli organizzativi attraverso lo sviluppo di problemi e soluzioni che integrano logiche concorrenti (Blomgren & Waks, 2015). Inoltre, gli individui ibridi contribuiscono alle attività di integrazione perchè padroneggiano un'ampia base di conoscenza organizzativa e capiscono come le attività possono essere realizzate attraverso la cooperazione (Zhang, 2016).

Per esempio, lo studio di Battilana e Dorado (2010), mostra che le organizzazioni ibride possono coltivare professionisti fornendo ai dipendenti una formazione specializzata. Lo studio ha illustrato che le pratiche dei *manager* come lo sviluppo di soluzioni di lavoro integrate hanno aiutato gli impiegati a formare identità che si allineano con la natura ibrida dell'organizzazione piuttosto che un'identità che favorisca una forma organizzativa piuttosto che un'altra (Zhang, 2016).

#### - Sistemi di incentivazione

Le organizzazioni, generalmente, distribuiscono incentivi ai propri membri per indurli ad adottare certi comportamenti (Clark & Wilson, 1961; Feldman, 1976). Per gli ibridi, i sistemi di incentivi possono essere utilizzati per comunicare ai membri quali comportamenti sono desiderati da parte dei leader organizzativi (Go'mez & Nicholls, 2009). Gli ibridi che tentano di popolare le organizzazioni con professionisti ibridi possono progettare sistemi di incentivi che incoraggiano gli impiegati a partecipare ad attività integrate, ad acquisire una conoscenza più ampia delle diverse sfaccettature delle organizzazioni e ad espandere le competenze assumendo nuovi compiti e responsabilità (Zhang, 2016).

#### - Cultura Organizzativa

La cultura modella la comprensione dei membri dell'organizzazione riguardo la natura dell'organizzazione stessa (Barney, 1986). La cultura rappresenta, quindi, un fattore critico con cui i *leader* organizzativi trasmettono le credenze e i valori, gli ibridi che tentano di integrare elementi di varie aree hanno bisogno di costruire una singola cultura organizzativa che integri valori e norme comportamentali in competizione (Zhang, 2016). Un tale processo pone enormi sfide ai *leader* degli ibridi perchè potrebbero dover lavorare con *practices* di *business* incompatibili, cercare sinergie tra istituzioni strutturalmente differenziate, e organizzare individui con diversi *background* per lavorare insieme efficacemente (Smith et al., 2012; Smith & Tushman, 2005).

## *2.5 Le caratteristiche di una struttura organizzativa ibrida*

A questo punto approfondiremo le nozioni teoriche che riguardano questo modello di progettazione organizzativa e, quindi, quali sono le caratteristiche principali, i motivi dell'adozione, vantaggi e svantaggi legati al suo utilizzo.

La struttura ibrida, a volte indicata come una combinazione di prodotto e divisioni funzionali (Daft, 1998) o più spesso come una miscela di due o più disegni organizzativi (Griffin, 1996) sta diventando ampiamente accettata da molte organizzazioni ad oggi (King, 1999).

Una struttura organizzativa ibrida è, quindi, un approccio alla progettazione della struttura operativa interna di una società che utilizza diversi modelli organizzativi piuttosto che adottare una singola modalità organizzativa (Tatum, 2022).

La caratteristica principale di questa tipologia di organizzazioni, che rende questo modello organizzativo unico nel suo genere, è la capacità di miscelare al proprio interno elementi di strutture gerarchiche e flessibili, stabili e dinamiche creando un una soluzione ideale per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Tipicamente, le organizzazioni ibride integrano al proprio interno i punti di forza di altri approcci limitando i relativi punti di debolezza.

### *2.5.1 I motivi dell'adozione di una struttura ibrida ed eventuali problematiche*

Esistono, quindi, una serie di ragioni per cui una società decide di adottare una struttura ibrida, la prima è sicuramente la capacità di essere flessibili.

Pur conservando infatti, gli elementi autoritari che si trovano in una struttura gerarchica, un ibrido consente ai vari dipartimenti di godere di un maggior grado di autorità e responsabilità all'interno delle singole aree. Con questo modello l'azienda sarebbe pronta ad identificare eventuali opportunità con maggiore rapidità senza dover attendere il permesso da parte di chi è più alto nella gerarchia.

In alcuni casi, il concetto di struttura organizzativa ibrida riguarda principalmente l'allocazione delle attività in termini di ciò che viene fatto internamente per mantenere l'attività operativa alla massima efficienza (Tatum, 2022).

In questo scenario, infatti, ogni area ha un notevole grado di libertà per gestire i compiti assegnati e può sicuramente essere in grado di lavorare a stretto contatto con altri dipartimenti per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Con un approccio ibrido, l'enfasi è posta sul raggiungimento degli obiettivi pianificati, cercando di concentrare le forze e le risorse dove serve piuttosto che nel rispettare una precisa e chiara gerarchia definita da parte della struttura organizzativa.

Da questo punto di vista, una struttura organizzativa ibrida favorisce la creatività fra dipendenti, pur definendo dei parametri che mantengono l'azienda conforme a eventuali normative governative o standard di settore applicabili (Tatum, 2022).

Con una struttura organizzativa ibrida, è probabile che i dipendenti si sentano più coinvolti nell'attività, poiché ci sono ulteriori vie di partecipazione alla vita effettiva dell'azienda, oltre al semplice lavoro e all'esecuzione dei compiti in modo prescritto (Tatum, 2022).

Questo tipo di organizzazione flessibile spesso prevede disposizioni per consentire ai dipendenti di partecipare a comitati e progetti che aiutano a rafforzare l'azienda, promuovere il morale e talvolta portare a idee che a lungo termine vanno a vantaggio dell'azienda, dei suoi proprietari e di tutti coloro che sono collegati all'operazione. Pur ponendo ancora la responsabilità ultima nelle mani dei *partner* e dei *senior*, ma offrendo ulteriori opportunità ai dipendenti di prendere decisioni e crescere, il risultato può essere un'azienda dinamica in grado di rispondere alle mutevoli condizioni del mercato con maggiore facilità (Tatum, 2022).

La struttura organizzativa ibrida garantisce alle organizzazioni l'opportunità di diversificare i dipartimenti funzionali in unità commerciali separate, questa separazione fornisce, quindi, l'opportunità di concentrarsi su un mercato specifico di consumatori, così come la possibilità di migliorare la condivisione di autorità tra diverse sussidiarie o società all'interno della medesima organizzazione (King, 1999).

Secondo Lentz (1996) *“la struttura ibrida decentra il processo decisionale, in sostanza le unità operative agiscono come delle piccole aziende quando trattano con i clienti ma subiscono il controllo della società quando si fa riferimento a tematiche riguardanti i costi”*.

In conclusione, dunque, possiamo sintetizzare quali sono le principali motivazioni che conducono all'adozione di strutture organizzative ibride:

1. L'utilizzo delle strutture organizzative ibride garantisce la capacità di cogliere i vantaggi delle diverse strutture organizzative (funzionale, divisionale, a matrice), riuscendo allo stesso tempo a mitigare le problematiche e difficoltà di adozione di cui ogni modello organizzativo è caratterizzato.
2. Le strutture organizzative ibride riconoscono che il loro potere sulle informazioni deve essere condiviso con le unità aziendali per raggiungere la necessaria velocità di risposta (Lentz, 1996), in altre parole il *top management* deve rispettare le opinioni dei *manager* e dei clienti nelle diverse strutture organizzative che si vengono a formare. Allo stesso modo, poiché i *manager* delle diverse strutture hanno bisogno della direzione per raggiungere gli obiettivi aziendali il processo decisionale deve essere condiviso all'interno del modello organizzativo ibrido (Lentz, 1996).
3. Il modello ibrido, infine, permette ad un'organizzazione di concentrarsi su un'unica specifica unità di *business* mantenendo l'efficienza dei dipartimenti funzionali (Daft, 1998).

La combinazione di molteplici archetipi organizzativi all'interno della medesima struttura conduce indubbiamente ad importanti innovazioni organizzative che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi prefissati in ambienti dinamici ed imprevedibili, tuttavia è d'obbligo sottolineare che anche i modelli ibridi, come tutti i modelli di progettazione organizzativa, presentano delle possibili problematiche che un'organizzazione deve preventivamente conoscere prima di stravolgere il proprio assetto organizzativo.

In primo luogo, la convivenza simultanea di più strutture organizzative potrebbe determinare un accumulo di amministrazioni, e cioè di soggetti deputati al controllo di *performance* dell'organizzazione. Questo accumulo potrebbe in qualche modo mitigare i vantaggi di comunicazione flessibile e veloce che la stessa struttura ibrida ha come pilastri principali.

Inoltre, potrebbero crearsi dei conflitti fra *project manager* e responsabili di reparto riguardo le scadenze e le risorse, molti impiegati potrebbero essere confusi su come il potere è esercitato in una struttura così complessa. Infine, i conflitti potrebbero condurre anche problematiche nella gestione dei progetti, risolvere conflitti è infatti molto faticoso perché comporta spesso perdite di tempo e sforzi che si concretizzano in riunioni molto lunghe.

## 2.6 I modelli organizzativi ibridi delle società di consulenza

Come affermato più volte nel lavoro di ricerca, l'obiettivo dell'analisi in corso è quello di comprendere a pieno quali siano i modelli organizzativi adottati da parte delle società di consulenza partendo dall'assunto che, secondo quanto affermato nei paragrafi precedenti e nel primo capitolo, la letteratura a riguardo è obsoleta, non sono state effettuate ricerche, non si è proceduto ad analizzare come la struttura organizzativa sia effettivamente cambiata per adattarsi al cambiamento del contesto, ma si è rimasti ancorati al pensiero secondo il quale una società di consulenza è un'organizzazione complessa, e come tale, deve adottare una struttura a matrice.

Questo paragrafo rappresenta dunque, un punto chiave dell'analisi, si procederà infatti ad analizzare le informazioni presenti in letteratura e quelle rilasciate dalle stesse società di consulenza al fine di descrivere la progettazione organizzativa nel *Management Consulting*.

Inoltre, è bene ricordare, che il seguente studio non si propone di affermare che le società di consulenza adottino una particolare struttura organizzativa, ma semplicemente che la struttura adottata non è più una matrice e, soprattutto, che per organizzazioni così complesse non è possibile ricercare un'unica "*one best way*" organizzativa. Nello specifico, all'interno di questo paragrafo si procederà ad analizzare le informazioni relative alle strutture organizzative adottate da due grandissime società di consulenza: *Deloitte* e *PwC*.

### 2.6.1 Deloitte Network Structure

Deloitte Touche Tohmatsu è una delle società più grandi al mondo, specializzata nell'erogazione di servizi di consulenza contabile e revisione, è in cima alle classifiche sia per ricavi che per numero di dipendenti e fa parte delle cosiddette *Big Four* della consulenza.

Il tipo di struttura organizzativa impiegato da Deloitte viene comunemente definito come struttura organizzativa geografica. Le organizzazioni come Deloitte possono, infatti, trovare importanti vantaggi nell'organizzare le attività lungo le diverse aree geografiche.

Deloitte è composta da società che sono membri di Deloitte Global una società privata a responsabilità limitata costituita in Inghilterra, queste aziende associate insieme a Deloitte Global costituiscono l'organizzazione

Deloitte, questa struttura consente alla società di essere *leader* del settore a tutti i livelli, a livello locale, nazionale e globale.

Le singole aziende Deloitte hanno accesso alle competenze, alle conoscenze e alla capacità di consultare all'interno dell'intera organizzazione, godono inoltre del vantaggio del riconoscimento e della reputazione di mercato di Deloitte. La stessa Deloitte Global, infatti, non fornisce servizi ai clienti, ne dirige o controlla le decisioni che le aziende Deloitte prendono in relazione ai clienti che servono (Deloitte, 2021).

Le aziende associate sono organizzate principalmente su base nazionale o regionale e ciascuna opera all'interno del quadro giuridico e normativo della propria giurisdizione, sono aziende separate e indipendenti che si sono unite per esercitare la propria professione sotto un marchio comune seguendo metodologie condivise, standard di servizio ai clienti e altre linee guida professionali.

Le aziende Deloitte non sono filiali o filiali di una società madre ma comprendono delle entità legali separate e distinte, l'organizzazione Deloitte non è, quindi, una società di persone, una singola impresa o una multinazionale (Deloitte, 2021).

Questa struttura conferisce punti di forza significativi, tra cui una profonda comprensione dei mercati locali e un senso di responsabilità tra i professionisti che operano all'interno dell'organizzazione.

L'organizzazione realizza economie di scala con centri di eccellenza, centri di consegna globali e approcci di rete progettati per fornire un servizio eccellente in tutto il mondo (Deloitte, 2021).

Una struttura organizzativa geografica, come quella adottata da parte di Deloitte, implementa anche la decentralizzazione, per esempio, a differenza di una struttura organizzativa di prodotto, può esserci una persona che a livello locale si occupa di *marketing*, finanza, contabilità e sviluppo perchè, a livello locale, può essere importante essere vicini alle preferenze del cliente che variano di regione in regione (Essay, 2018).

Ogni sede geografica è supervisionata e diretta da uno o più dirigenti, questi dirigenti supervisionano e dirigono le funzioni della sede e sono responsabili dell'intera operazione e delle sue finanze (Essay, 2018).

Importante, poi, sottolineare che Deloitte combina il proprio modello di organizzazione geografica con un'altra struttura organizzativa comunemente definita a rete.

Mentre i giganti del *business* rischiano di diventare goffi per agire e reagire in modo efficiente, le nuove organizzazioni di rete appaltano qualsiasi funzione di *business* che può essere fatta meglio o più economicamente.

In sostanza i *manager* delle strutture di rete impiegano gran parte delle loro giornate nel coordinare e controllare le relazioni esterne, di solito con mezzi elettronici.

Quindi, possiamo riassumere che Deloitte impiegando una struttura organizzativa ibrida riesce a cogliere i vantaggi della presenza a livello locale per soddisfare le preferenze della propria clientela ma riesce soprattutto a garantire flessibilità, comunicazione e reporting di informazioni dall'ambiente esterno che rappresentano un fattore critico per il successo delle società di consulenza.

Dall'analisi effettuata, quindi, è importante sottolineare che le informazioni a riguardo la struttura organizzativa di Deloitte non possono essere eccessivamente dettagliate perchè difficilmente questa tipologia

di società tende a rilasciare informazioni così sensibili, ma ciò che è importante sottolineare è che l'esperienza organizzativa di Deloitte permette, ancora una volta, di dimostrare come le strutture organizzative si stiano muovendo verso nuovi orizzonti molto diversi dai modelli gerarchici a cui siamo sempre stati abituati.

### 2.6.2 L'Experience Centre di PwC

All'interno di questo paragrafo si procederà ad analizzare il cambiamento organizzativo messo in atto da parte di PricewaterhouseCoopers (PwC) tramite la creazione dell' *Experience Centre* per mostrare ancora una volta come le società di consulenza si stiano muovendo verso modelli ibridi, nello specifico verrà presa in considerazione una ricerca effettuata da parte di docenti del Politecnico di Milano che hanno approfondito il tema attraverso delle interviste ai *manager* della società.

L'innovazione sta diventando sempre più importante nelle agende dei dirigenti per le organizzazioni che dirigono (Kahn et al. 2012). Tuttavia, l'innovazione è un'impresa complessa, il successo richiede la comprensione delle esigenze dei clienti considerando anche i vincoli di tempo e di costo; infatti, per rimanere innovative le aziende devono adattarsi internamente abbracciando la flessibilità e l'agilità per rispondere all'ambiente esterno in evoluzione. (Barczak et al., 2009).

I modelli ibridi possono fornire questa necessaria flessibilità e reattività, incoraggiare il coinvolgimento dei clienti e di altri *stakeholders* nel processo e quindi sostenere un maggior successo nell'innovazione (Cooper, 2016). Tuttavia, tali approcci incontrano spesso resistenza all'interno delle organizzazioni consolidate perché tendono a sfidare lo status quo e richiedono competenze e capacità diverse rispetto agli approcci tradizionali (Birkinshaw, 2018).

Così l'implementazione di tali modelli può presentare sfide sia interne che esterne, fare luce su come le organizzazioni implementano modelli ibridi e affrontano le sfide interne per affrontare le sfide esterne è importante, dunque, sia per i professionisti che per gli accademici (Magistretti et al., 2019).

A questo punto, quindi, è possibile spostare l'attenzione sul focus di questo paragrafo, il caso studio PwC realizzato grazie all'acquisizione di fonti sia primarie che secondarie da parte dei docenti del Politecnico di Milano che hanno condotto interviste semi strutturate con *partner*, il direttore dell'*Experience Centre* italiano ed infine hanno raccolto ulteriori informazioni grazie all'analisi di altre documentazioni.

PwC è una società di consulenza internazionale, una delle *Big Four* nel suo settore, la sua rete internazionale fornisce servizi di assurance, fiscali e di consulenza ad altre grandi organizzazioni, fondata nel 1998 opera in più di 158 paesi (Magistretti et al., 2019).

L'*Experience Centre* di PwC è stato creato in risposta a una crescente convinzione nel campo che fossero necessari nuovi approcci per permettere all'azienda e ai suoi consulenti di reagire più rapidamente all'evoluzione delle esigenze dei clienti. I ricercatori sottolineano, infatti, come dalle interviste sia emerso che la creazione del centro sia stata determinata dalla necessità di modificare l'approccio tradizionale altamente strutturato ed inflessibile che conduceva spesso all'incapacità di analizzare le richieste dei clienti e a formulare dunque delle soluzioni errate.

Il centro si concentra principalmente sulla progettazione delle esperienze dei clienti, come ha affermato il direttore del centro: in questo laboratorio facciamo diverse cose, dai *workshop* di co-creazione, alle interviste con gli utenti reali. La creazione del centro è stata motivata dalla crescente domanda da parte dei consulenti di strumenti che consentissero risposte più rapide alle richieste dei clienti e maggiore flessibilità (Magistretti et al., 2019).

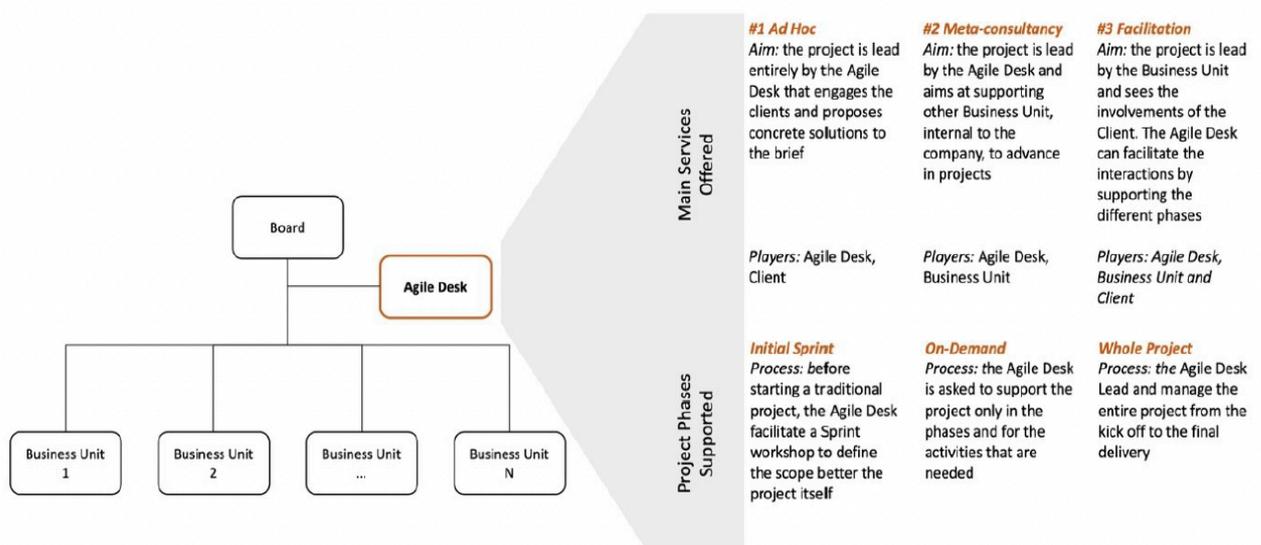
Immaginato come un'unità separata che gestisce autonomamente risorse finanziarie e non finanziarie, il centro offre servizi sia a clienti interni che esterni (come altri consulenti PwC). Il direttore ha definito questa seconda prospettiva come meta-consulenza. La meta consulenza è cruciale per il successo del centro perchè permette ai dipendenti di rimanere aggiornati e allineati con le conoscenze e i progetti che altri consulenti PwC gestiscono.

Inoltre, il centro agisce diversamente dal resto dell'azienda in termini di configurazione del *team*, piuttosto che il tradizionale *team* di consulenza composto da *partner*, consulente *senior* e analista *junior*, la composizione del *team* viene continuamente definita e ridefinita per soddisfare le esigenze specifiche del progetto (Magistretti et al., 2019).

Questo rimescolamento offre ai dipendenti enormi opportunità di crescita, la cultura del centro è inoltre molto flessibile e meno gerarchica rispetto al resto dell'azienda, il centro non ha uffici privati e i nuovi *team* di progetto vengono creati senza gerarchia, piuttosto il *roster* del *team* si concentra sull'esperienza dei dipendenti nell'area specifica del progetto (Magistretti et al., 2019).

L'approccio a questo tipo di progetti è, quindi, un ibrido tra il modo tradizionale di fare consulenza ed il processo flessibile dell'*Experience Centre*.

L'*Experience Centre* offre, dunque, diversi spunti su come sostenere una nuova funzione in un'organizzazione esistente e permetterle di giocare un ruolo rilevante nei processi interni, in altre parole questo caso offre un interessante cambio di paradigma nell'implementazione di progetti di *change management* radicale. Tradizionalmente per implementare cambiamenti organizzativi le aziende hanno avuto la tendenza a lavorare su grandi iniziative di cambiamento culturale con l'obiettivo di abilitare il cambiamento organizzativo catalizzando il cambiamento culturale (Canterino et al., 2016; Quinn & Cameron, 1983).



**Figura 4:** Magistretti et al., (2019), *Il posto dell'Experience centre in PwC*, Fonte: “*A New Path Toward a Hybrid Model: Insights from PwC's Italian Experience Centre. Research-Technology Management*”, pp 9.

Il caso dell'*Experience Centre* di PwC può offrire, inoltre, uno spunto su come superare alcune delle barriere culturali che possono ostacolare l'adozione di ibride, una generalizzazione delle caratteristiche chiave suggerisce cinque principali leve di cambiamento per quanto riguarda la struttura e i meccanismi organizzativi:

#### 1. Organizzazione ambidestra

Le aziende consolidate tendono ad avere un orientamento culturale verso approcci tradizionali e a resistere ai nuovi metodi incentrati sulla flessibilità ed agilità, lo sviluppo di un'unità dedicata come in questo caso è una leva per favorire l'ambidestria culturale e permette un cambiamento graduale (Magistretti et al., 2019).

#### 2. Risorse dedicate

I nuovi approcci di sviluppo richiedono risorse e strumenti specifici come stanze flessibili, ampi spazi che supportano la collaborazione, la creazione di asset dedicati per supportare queste esigenze migliora l'ambidestria consentendo al nuovo modello di avere successo (Magistretti et al., 2019).

#### 3. Personale eterogeneo

I nuovi metodi richiedono *background*, discipline e prospettive diverse rispetto agli approcci consolidati. Assumere persone dedicate con *background* diversi migliorerà l'adozione del nuovo metodo (Magistretti et al., 2019).

#### 4. Apprendimento continuo

La nuova funzione deve essere libera di sperimentare e imparare continuamente come rispondere alle sfide interne (Magistretti et al., 2019).

#### 5. Modularizzazione

Impegnarsi con il metodo ibrido dovrebbe essere una scelta per ogni progetto, le unità esistenti dovrebbero essere incoraggiate a rivolgersi al servizio, in questo modo la metodologia può essere diffusa attraverso l'organizzazione senza forzare un cambiamento dello status quo (Magistretti et al., 2019).

In conclusione, quindi, il caso PwC ci porta a fare delle riflessioni. In primis ci permette di evidenziare ancora una volta come le società di consulenza si stiano dirigendo verso modelli organizzativi sempre diversi, che superano l'approccio tradizionale e che non riconducono ad un preciso assetto organizzativo.

In questo caso, infatti, la creazione del centro è proprio il presupposto per ibridizzare la struttura verso un nuovo modello che non segua i dettami di un singolo modello ma che combini fattori e proposte di diversi

assetti organizzativi. Non possiamo conoscere con precisione quale sia la struttura organizzativa adottata da parte della società, ma la necessità di creare una nuova unità organizzativa che operi simultaneamente con la propria struttura dimostra come l'organizzazione di partenza necessiti di essere modificata.

Anche nel caso in cui, per ipotesi, la struttura organizzativa adottata sia una matrice la creazione di una nuova unità organizzativa dimostra proprio come una struttura organizzativa così rigida non possa garantire la possibilità di successo in ambienti così dinamici e richieda di essere affiancata da altre modalità organizzative.

## 2.7 *Multiplex Organizational design*

Nei paragrafi precedenti si è proceduto a mettere in evidenza come, secondo nuovi filoni di studio in materia di progettazione organizzativa, il nuovo modello di struttura verso cui si stanno orientando le società di consulenza è il modello organizzativo ibrido.

Risulta, però, molto importante ricordare che il seguente studio non si pone l'obiettivo di affermare un particolare modello organizzativo, quanto piuttosto sottolineare che la letteratura riguardo la struttura delle società di consulenza, e quindi la struttura a matrice, sia ormai superata e non applicabile al contesto odierno. Interessante, in questo senso, è l'analisi proposta da parte di Greenwood insieme ad altri ricercatori in materia, i quali propongono un diverso modello organizzativo, chiamato appunto *Multiplex*. In questo paragrafo analizzeremo le principali caratteristiche e modalità di applicazione per le società di consulenza e i fattori che ne determinano il successo.

Come più volte affermato nei paragrafi precedenti, le società di servizi professionali, come le società di consulenza, stanno affrontando delle importanti sfide manageriali, nel corso degli ultimi anni sono cresciute in complessità, sia geograficamente che in termini di dimensioni, al punto che i tradizionali accordi organizzativi si sono dimostrati inadeguati. Gli studi condotti da parte di Greenwood, Morris, Fairclough, Boussebaa (2010) mostrano l'emergere di una *Multiplex Organizational Form*.

Le organizzazioni che stanno implementando con successo il disegno *multiplex* stanno rispondendo in modo adeguato alla complessità ambientale sviluppando strutture altamente differenziate per catturare i benefici della profonda specializzazione lungo diversi assi (Greenwood et al., 2010).

Il segreto sta nel mettere insieme tutte queste parti differenziate, il rischio che l'elevata differenziazione sovrasti i tentativi di coordinamento è stata la principale causa del fallimento della matrice bidimensionale, ma le società di consulenza sono andate oltre utilizzando un modello fondato su tre diversi assi di differenziazione e sembrano averlo fatto con successo, hanno scoperto come ottenere i potenti vantaggi della specializzazione multidimensionale senza perdere lo sforzo coordinato complessivo (Greenwood et al., 2010).

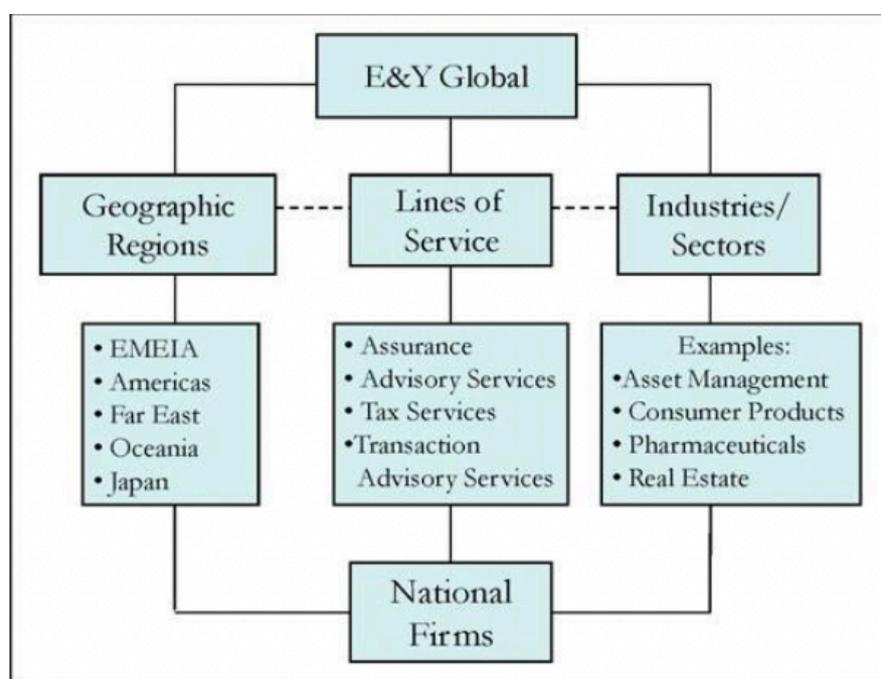
### 2.7.1 *Sviluppo e caratteristiche della Multiplex Organizational form*

La forma organizzativa *Multiplex* inizia a prendere piede intorno agli anni '90, le società di consulenza erano strutturalmente differenziate lungo tre assi: localizzazione geografica, linee di servizio e specializzazione settore/mercato (Greenwood et al., 2010).

Questi assi sono molto critici per una società che opera in diverse giurisdizioni e che compete sulla base delle proprie competenze, e che sta consigliando aziende in settori e mercati molto diversi tra loro. Per riconoscere e assicurare il corretto sviluppo di ogni asse, quindi, ognuno è strutturalmente riconosciuto e dotato di proprio personale, un esempio è mostrato nella *Figura 5*.

E', però, molto importante sottolineare che coordinare assi multipli di differenziazione non è assolutamente facile, nel loro primo sviluppo le società di consulenza, soprattutto quelle specializzate nell'*audit*, hanno dovuto lottare per governarne le tensioni (Greenwood et al., 2010).

La prima tensione riguardava la relazione fra le strutture nazionali ed internazionali, da un lato, il centro di gravità era rappresentato proprio dalla nazione della casamadre, d'altra parte l'enfasi strategica si stava spostando verso una logica di tipo transazionale cercando di fornire una qualità dei servizi standard in tutti i paesi di riferimento (Greenwood et al., 2010).



**Figura 5:** Greenwood et al., (2010), *Esempio di Multiplex Organizational Form*, Fonte: “*The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms*”, *ScienceDirect*, pp 177.

Una seconda tensione da gestire riguarda la relazione fra linee di servizio, che enfatizzano gli standard professionali, e gli assi *industry*/mercato che enfatizzano la competenza, quest'ultimo asse è infatti un elemento chiave per una prospettiva che si impegna nel far funzionare gli standard di *best practice* all'interno di vincoli commerciali che possono essere implementati attraverso le linee di servizio (Greenwood et al., 2010).

Ai seguenti antagonismi, si aggiungono gli insoliti accordi di proprietà e governance presenti all'interno delle società di consulenza, sono tipicamente rappresentate da partenariati in cui i professionisti *senior* possiedono e gestiscono le loro rispettive società nazionali e conducono gli impegni dei clienti. Questo significa che, almeno in linea di principio, che in qualche misura le decisioni importanti devono coinvolgere tutti i *partner*.

### 2.7.2 I principi per il funzionamento del modello

Queste sfide hanno spinto le più grandi società di servizi professionali a progettare la forma organizzativa *multiplex* e, giorno per giorno, imparare a gestire le tensioni derivanti dalla crescita, diversificazione ed espansione geografica. Come hanno fatto? La risposta è l'implementazione di quattro principi:

- Specializzazione in più assi di competenza
  - Creazione di comunità di professionisti
  - Implementazione di un sistema di gestione dei clienti
  - Cultura di reciprocità
- (Greenwood et al., 2010)

#### - *Specializzazione in più assi di competenza*

La creazione di una *Multiplex Organizational Structure* è realizzabile quando le società di servizi riconoscono che per avere successo devono sviluppare competenze lungo diversi assi, non solo uno. In particolare, hanno bisogno di assicurare lo sviluppo continuo di nuove conoscenze e di tenere conto della complessità dei mercati in cui la conoscenza viene utilizzata. Le aziende organizzano lo sviluppo della conoscenza lungo più assi in modo che possa essere raggiunta una profonda specializzazione lungo una gamma di dimensioni, in modo che possa essere costantemente aggiornata (Greenwood et al., 2010).

Quelle di maggior successo hanno creato e mantenuto strutture interne come dipartimenti e gruppi di pratiche per servire un particolare insieme di clienti, ogni *practice* riflette una profonda specializzazione in termini di competenza professionale o conoscenza dei mercati (Greenwood et al., 2010).

#### - *Creazioni di comunità di professionisti*

La differenziazione inerente al *design multiplex* è, tuttavia, compensata da una deliberata sovrapposizione del personale attraverso assi di specializzazione. Gli assi di differenziazione, vale a dire quelle strutture solitamente viste come le cause della frammentazione organizzativa, si intersecano in modo che un professionista sia membro di più gruppi in termini di linea di servizio, settore, zona geografica e/o *team* di clienti (Greenwood et al., 2010).

In questo modo le aziende evitano che ogni asse diventi un silos e le strutture solitamente viste come cause di disaggregazione organizzativa sono il punto chiave per la creazione di coordinamento e reciprocità all'interno dell'organizzazione.

Un segreto paradossale della forma organizzativa multipla è che non solo i molteplici assi sono una causa di frammentazione, ma sono allo stesso tempo un mezzo per raggiungere l'integrazione (Greenwood et al., 2010). I diversi assi (linea di servizio, geografica, *industry*/mercato) collegano i professionisti e formano un reticolo di piccole comunità all'interno di una più ampia organizzazione, la differenziazione, quindi, divide i professionisti ma crea anche comunità. Per esempio, le linee di servizio come l'*audit* non sono una comunità isolata da altri *team*, al contrario si sovrappongono.

Ogni professionista ricompre più ruoli contemporaneamente come parte di una determinata linea di servizio, geografica o di mercato mentre lavora in diversi *team* di gestione allo stesso tempo. Il beneficio è duplice: in primo luogo i professionisti non assumono una posizione arroccata per cui vedono il mondo da un unico punto di vista ma apprezzano il modo di fare e la visione dei loro colleghi; in secondo luogo, l'intersezione fra i diversi gruppi crea un *network* attraverso il quale le competenze possono essere identificate e trasferite al cliente (Greenwood et al., 2010).

L'appartenenza multipla a gruppi diversi genera una miriade di connessioni fra le persone che creano un piccolo mondo in cui l'accesso alle competenze può essere negoziato attraverso pochi, o talvolta nessun intermediario. Gli individui possono costruire liste di contatti che funzionano come capitale sociale quando tentano di strutturare le risorse esperte necessarie per i *team* di gestione dei clienti (Greenwood et al., 2010).

#### - *Implementazione di un sistema di gestione dei clienti*

La chiave per gestire in modo efficace le tensioni tra le sussidiarie nazionali e internazionali e fra linee di servizio ed *industry*/mercato è lo sviluppo di un sistema di gestione dei clienti, questi sistemi riflettono l'importanza strategica data alla soddisfazione delle richieste dei clienti internazionali per un servizio continuo e personalizzato (Greenwood et al., 2010).

Una delle principali funzioni è quella di classificare i clienti per importanza strategica, un chiaro beneficio è determinato dal fatto che i professionisti di tutta l'azienda sanno che alcuni clienti sono considerati critici per il successo dell'organizzazione e che dovrebbero ricevere la massima priorità in termini di attenzione ed impegno, ma soprattutto tale sistema permette di ridurre ampiamente la possibilità di conflitto fra linee di servizio riguardo la linea strategica da seguire (Greenwood et al., 2010).

#### - *Cultura di Reciprocità*

Altro elemento chiave per il funzionamento di questo modello di progettazione organizzativa è rappresentato dallo sviluppo di una cultura di reciprocità, la cultura consiste in un insieme di regole, norme e processo che agiscono come "collante" legando gli elementi della *multiplex*. In particolare, troviamo che quattro fattori di rinforzo costruiscono e mantengono le norme culturali di reciprocità: strategia organizzativa, modelli di ruolo visibili, allineamento dei processi organizzativi e conseguenze visibili delle relazioni reciproche (Greenwood et al., 2010).

Al termine dell'analisi riguardo la *Multiplex Organizational form* è importante fare delle riflessioni. Il modello organizzativo proposto da parte di Greenwood è sicuramente un modello diverso ma a tratti anche simile a quello proposto in letteratura. Nella matrice, infatti, l'importanza era attribuita alle linee di servizio, *country* e *industry* in cui la società opera, in questo modello ancora una volta emergono più forme organizzative che vivono simultaneamente all'interno della stessa struttura. Come sottolineato da parte dell'autore, le diverse linee di servizio godono di autonomia nella definizione della propria struttura, ogni linea di servizio si organizza in modo diverso per soddisfare determinate caratteristiche che non possono essere uguali per tutte.

In conclusione, è possibile affermare che, anche analizzando una diversa struttura organizzativa, emerge ancora una volta il tema della convivenza di più assetti organizzativi all'interno di un unico grande schema rappresentato dall'intera società di consulenza.

## 2.8 Le Organizzazioni Liquide

Proseguendo l'analisi rispetto i *trend* organizzativi che riguardano le società di consulenza risulta sicuramente importante analizzare un altro filone di letteratura che si è sviluppato in materia di progettazione organizzativa: le organizzazioni liquide. Questo modello organizzativo enfatizza la necessità di adattamento delle organizzazioni alle condizioni di contesto in cui operano, le analisi degli altri modelli organizzativi fin qui studiati, infatti, ci hanno portato a spostare il focus su un fattore fondamentale per la strutturazione delle società di consulenza: l'adattamento.

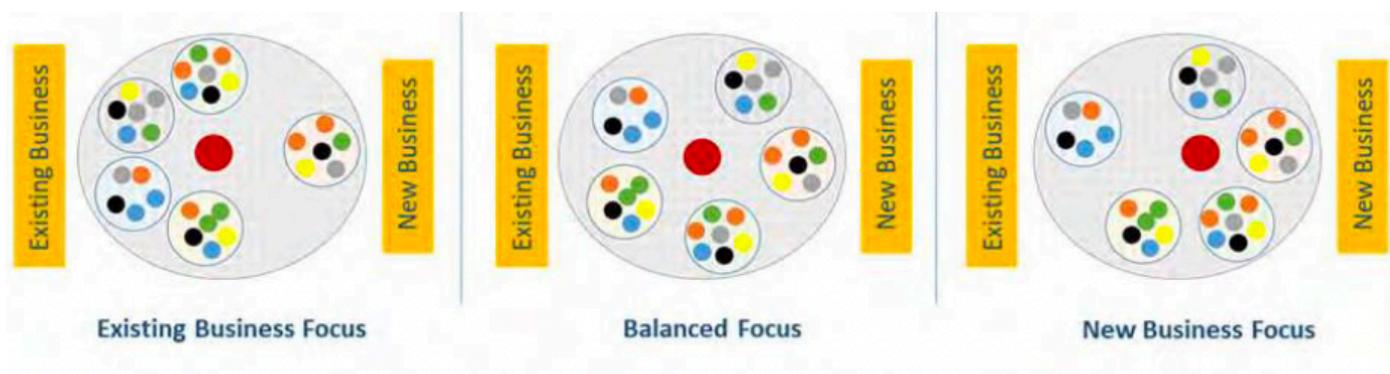
Un'altra caratteristica fondamentale per cui si è deciso di analizzare riguarda le modalità di lavoro, come affermato nel primo capitolo, le società di consulenza lavorano in *team*, il modello organizzativo liquido propone che, dispiegando in modo diverso l'*effort* dei *team*, sia possibile adattarsi alle condizioni di contesto e alle necessità strategiche.

Il concetto di organizzazione liquida è stato per la prima volta teorizzato da parte di Bauman, e al fine di poter comprendere il concetto di organizzazione liquida, è necessario sviluppare una comprensione di come sono concepite le altre forme organizzative secondo questo filone di letteratura. Le organizzazioni tradizionali o gerarchiche sono definite come organizzazioni solide: persone e funzioni si legano insieme per formare strutture e processi rigidi, che diminuiscono la velocità dell'organizzazione stessa, un esempio di organizzazione solida è, appunto, il modello organizzativo a matrice (Sharma, 2021).

In contrasto con l'organizzazione solida, le organizzazioni liquide possono riempire qualsiasi spazio, assumere la forma del contenitore in cui sono inserite, ma non hanno una struttura organizzativa fissa, l'attenzione delle organizzazioni liquide è sulla velocità e la flessibilità in quanto possono cambiare forma e muoversi verso una direzione specifica modificando il proprio sforzo (Sharma, 2021).

Il termine liquidità è tradizionalmente utilizzato in riferimento alla misura finanziaria delle attività a cui un'azienda può accedere e con quale velocità. In senso organizzativo, invece, la liquidità si misura come il numero di attività che una società riesce a svolgere contemporaneamente e con quale velocità riesce a metterle in atto. La caratteristica chiave delle organizzazioni liquide riguarda l'*effort* nello svolgimento di un'attività, un'organizzazione liquida può modificarsi a seconda di come viene impiegato lo sforzo dei *team* che sono al proprio interno. I *team* potrebbero, infatti, porre una maggiore attenzione su *business* esistenti o su nuovi *business* da implementare o addirittura uno sforzo bilanciato che permetta di svolgere entrambe le attività, un esempio è rappresentato dalla *Figura 6* in basso (Sharma, 2021).

Come è evidente dalla figura allegata, l'enfasi manageriale evidenziata come il cerchio in rosso si sposta anche quando i *team* si muovono in una direzione specifica, il numero di squadre che lavorano in un'area può essere modificato ogni 3-4 mesi o anche più rapidamente in base alle esigenze strategiche (Sharma, 2021).



**Figura 6:** Sharma A., (2021), *Liquid Organization: Changing firm focus by changing team focus*, Fonte: *Liquidity will define the next generation competitiveness*, pp.44

Le organizzazioni non sono interamente liquide, la struttura organizzativa solitamente miscela al proprio interno diverse forme che possono essere più o meno liquide, la ricerca condotta da parte di Sharma (2021) dimostra che pochissime organizzazioni sono interamente liquide o illiquide.

Le organizzazioni tradizionali che sono state progettate con forme organizzative gerarchiche vedono, infatti, al loro interno una parte liquida che permette solitamente di essere maggiormente vicini alle esigenze della propria clientela, allo stesso modo le organizzazioni che sono nate adottando un nucleo prevalentemente liquido si caratterizzano per la presenza di alcune funzioni che non sono liquide in quanto richiedono una maggiore gerarchia e definizione specifica di ruoli e attività (Sharma, 2021).

### 2.8.1 Le caratteristiche distintive delle organizzazioni liquide

La ricerca condotta da parte di Sharma (2021) e altri ricercatori ha sottolineato quali sono le caratteristiche che rendono un'organizzazione, o meglio una parte di essa, liquida. Nello specifico l'analisi ha fatto emergere quattro fattori fondamentali:

- *Liquid delivery*
- *Liquid People*
- *Liquid Infrastructure*
- *Liquid delivery*

La *liquid delivery* fa riferimento alla capacità di un'organizzazione di dispiegare le proprie risorse e tecnologie nel modo più veloce possibile, aumentando la qualità all'interno dell'intera organizzazione (Sharma,2021).

- *Liquid people*

Si riferisce all'attività di selezione all'interno dell'organizzazione, al fine di implementare questa forma organizzativa è necessario scegliere persone liquide, che abbiano un apprendimento dinamico e che possano essere impiegate da parte dell'organizzazione nelle aree in cui più c'è necessità di competenze (Sharma, 2021).

### - *Liquid Infrastructure*

L'infrastruttura liquida rappresenta uno dei fattori chiave dell'organizzazione liquida, essa fa, infatti, riferimento alla capacità dell'organizzazione di modificare la propria struttura per essere al passo con i cambiamenti aziendali, adottare forme e dimensioni diverse in base alle contingenze, aumentare e ridurre la propria dimensione (Sharma, 2021).

#### 2.8.2 *Aumentare la liquidità delle organizzazioni*

Nella sezione precedente si è discusso cosa sono e quali sono le principali caratteristiche delle organizzazioni liquide, in questo paragrafo il focus si sposta sui fattori della ricerca condotta da parte di Sharma (2021) che aumentano la liquidità delle organizzazioni. Nello specifico, il lavoro condotto da parte dei ricercatori ha portato alla luce la strategia delle "3R": ristrutturare, *reskilling* e ridimensionare.

##### - *Ristrutturare*

La ristrutturazione fa riferimento all'abbandono dei classici modelli di organizzazione che conosciamo in letteratura e all'utilizzo dei *team*. Nello specifico i ricercatori mettono in evidenza come le nuove forme organizzative, e quindi i modelli liquidi, debbano essere basati sul lavoro in *team* e sulla ricerca delle forme organizzative che ne favoriscano il lavoro (Sharma, 2021).

##### - *Reskilling*

Il *reskilling* si concentra sulle persone liquide e migliora la liquidità delle persone in modo che possano svolgere più ruoli funzionali e rivolti al cliente, l'obiettivo è quello di migliorare la comunicazione, il trasferimento di conoscenza e la capacità di risolvere problematiche (Sharma, 2021).

##### - *Ridimensionare*

Il ridimensionamento si concentra sull'infrastruttura liquida, nello specifico la strategia è quella di ridurre i confini fra le organizzazioni interne, metterle in comunicazione ed aumentare il tempo che i dirigenti hanno a disposizione per un pensiero più strategico. Le aziende dovrebbero inoltre ridefinire non solo le modalità di comunicazione fra le organizzazioni interne ma anche fra organizzazione interna ed organizzazione esterna, creare strutture che favoriscano la relazione con i propri clienti e fornitori al fine di ridurre i confini (Sharma, 2021).

#### 2.8.3 *Forme organizzative liquide: la Holacracy*

Nel paragrafo precedente sono state analizzate in modo dettagliato cosa sono e come operano le organizzazioni liquide partendo dall'assunto che, essendo modelli organizzativi adatti ad organizzazioni che operano in *team*, potrebbero fare al caso delle società di consulenza.

A questo punto dell'analisi andremo a descrivere quali sono i modelli organizzativi liquidi, e come operano, al fine di analizzarne l'applicabilità alle società di consulenza. Proprio per questo motivo all'interno di questo paragrafo verrà analizzata una forma organizzativa liquida definita *Holacracy*.

L'olocrazia è un quadro di *governance* che mira a sostituire le strutture tradizionali e le gerarchie dall'alto verso il basso distribuendo autorità e potere a ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione (Bernstein et al., 2016). La trasformazione di un'organizzazione tradizionale in una olocratica è assolutamente radicale, coinvolge tutti i livelli da quello organizzativo a quello individuale fino all'identità della persona stessa. La definizione di *Holacracy* trovata sul sito ufficiale di *Holacracy.org* descrive la forma organizzativa come una tecnologia sociale per organizzazioni agili e propositive che cambia la struttura tradizionale, i processi decisionali e la distribuzione del potere (Schell & Bischoff, 2021).

Nelle strutture gerarchiche tradizionali, le posizioni sono legate ai diversi rami dell'organigramma che segue solitamente una forma piramidale. L'*Holacracy* è, invece, costruita su cerchi in cui i dipendenti lavorano insieme, ogni cerchio ha potenziali sotto circoli e include ruoli multipli invece di *job description*, che sono occupati da parte dei dipendenti (Robertson, 2015).

I ruoli non sono legati alle persone ma sono definiti in base al lavoro da svolgere, a seconda del grado di applicazione dell'*Holacracy*, le regole sono le stesse per tutti indipendentemente dal ruolo ricoperto da parte di ogni singolo dipendente (Robertson, 2015).

#### 2.8.4 L'impulso dietro la costruzione delle organizzazioni autogestite

L'*Holacracy* rappresenta una forma organizzativa autogestita. Prima di descriverne meglio qual è il funzionamento è necessario capire, quindi, cosa ha portato nel tempo la progettazione organizzativa verso modelli così diversi rispetto quelli che siano tradizionalmente abituati a leggere in letteratura.

Per capire meglio la teoria alla base dei modelli di autogestione è necessario prendere in considerazione due elementi fondamentali per il successo di un'organizzazione: affidabilità e adattabilità. L'affidabilità significa molte cose, come generare rendimenti per gli azionisti, aderire a regolamenti e soddisfare le aspettative dei clienti. Lo stesso vale per l'adattabilità: alcune situazioni richiedono piccoli aggiustamenti, altre uno stravolgimento nella strategia e nelle capacità (Bernstein et al., 2016).

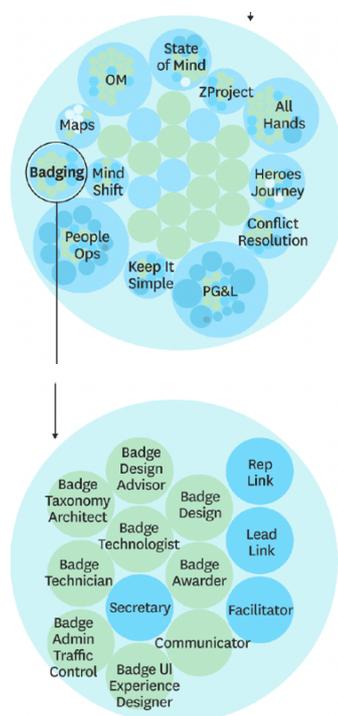
Tutte le organizzazioni devono raggiungere in qualche misura sia l'adattabilità che l'affidabilità, ma solitamente una eclissa l'altra. Troppa standardizzazione in nome dell'affidabilità può rendere le aziende insensibili ai cambiamenti del mercato, troppa enfasi sull'adattamento può far sì che si frammentino e perdano la leva che viene con la focalizzazione. Anche se le gerarchie manageriali possono sbagliare in entrambe le direzioni, il più delle volte si sbilanciano a favore dell'affidabilità creando rigidità e burocrazia (Bernstein et al., 2016). Anche i dipendenti hanno bisogno di adattabilità ed affidabilità, per esseri efficaci sul lavoro le persone devono avere un ambiente di lavoro stabile, con accesso a risorse e con chiara definizione di responsabilità. Allo stesso tempo, però, devono anche avere uno spazio di autonomia che permetta di adattarsi alle situazioni e prendere le giuste decisioni quando le condizioni di contesto cambiano e le gerarchie, spesso, non forniscono questa flessibilità e discrezione. (Bernstein et al., 2016).

Da questo contesto, quindi, nasce l'interesse della progettazione organizzativa verso le organizzazioni autogestite, e quindi l'*Holacracy*, perchè le organizzazioni autogestite sono in grado di "sentire la loro strada" e raggiungere l'equilibrio desiderato (Bernstein et al., 2016).

Cosa c'è di fondamentale diverso nelle organizzazioni autogestite? Il modo in cui le forme vanno a bilanciare in modo diverso l'affidabilità e l'adattabilità. Se le organizzazioni tradizionali, infatti, si sforzano di essere macchine governate dalla fisica *newtoniana* prevedendo e controllando con precisione i percorsi delle singole particelle, le strutture autogestite sono simili ad organismi biologici con la loro rapida proliferazione ed evoluzione (Bernstein et al., 2016).

### 2.8.5 Il funzionamento dell'*Holacracy*

La struttura dell'*Holacracy* è fondata su "cerchi" o anche definiti, dalle diverse organizzazioni che hanno deciso di adottarli, "pods" o "cabals" o in altre sono semplicemente dei "team".



**Figura 7:** Bernstein et al., (2016), *Holacracy Organizational Form*, Fonte: *Beyond the Holacracy Hipe*, *Harvard Business Review*, pp 12.

Qualunque sia il loro nome, questi componenti di base, non individui, e non unità, dipartimenti o divisioni, sono i mattoni fondamentali di queste organizzazioni.

Al loro interno, come è possibile vedere dalla *Figura 7* riportata in alto, i ruoli individuali sono definiti collettivamente e assegnati per definire il lavoro, come nelle organizzazioni tradizionali ci possono essere diversi *team* per diversi progetti, funzioni (finanza, *sales*) o ambito di azione della clientela. Ma le imprese autogestite hanno un numero molto più elevato di funzioni, la struttura organizzativa complessiva è tagliata molto più finemente, per fare un esempio nell'*Holacracy* 150 unità dipartimentali equivalgono a 500 cerchi (Bernstein et al., 2016). La modularità permette un'attività più *plug-and-play* in tutta l'impresa che in un

sistema in cui i *team* fanno parte di particolari unità o dipartimenti, i *team* vanno e vengono come gli impiegati percepiscono una trasformazione nei bisogni dell'organizzazione, proprio come fanno le *task force* e i *team* di progetto nelle organizzazioni tradizionali, ma senza la matrice circostante. Alcuni *team* sono più fugaci di altri, man mano che emergono nuovi obiettivi, compiti e iniziative, gli individui creano circoli per affrontarli.

Altro elemento chiave del funzionamento dell'*Holacracy* riguarda il modo in cui le squadre governano e progettano sé stesse, anche se l'auto-organizzazione evita in gran parte i modelli tradizionali di gerarchia i *team* sono annidati all'interno di una struttura più grande, che hanno una mano nel modellare e perfezionare (Bernstein et al., 2016).

Le organizzazioni olocratiche ratificano una costituzione, un documento che delinea le regole con cui i cerchi vengono creati, cambiati e rimossi. In questo modo, i cerchi non si gestiscono da soli, all'interno di queste linee guida, progettano e governano anche se stessi. La costituzione non dice come le persone devono svolgere i loro compiti ma spiega a grandi linee come i circoli dovrebbero formarsi e operare, come dovrebbero identificare e assegnare i ruoli ed infine come i circoli dovrebbero interagire fra loro al fine di garantire la distribuzione di conoscenza all'interno dell'organizzazione (Bernstein et al., 2016).

Nelle organizzazioni autogestite, inoltre, la *leadership* è distribuita tra i ruoli, non tra gli individui, le persone, infatti, ricoprono solitamente più ruoli in diversi *team*. Le responsabilità di *leadership* cambiano continuamente man mano che il lavoro cambia e i *team* creano e definiscono nuovi ruoli, la *leadership* è, quindi, dinamica, in continuo cambiamento e mai assegnata agli stessi individui (Bernstein et al., 2016).

Quando qualcuno non è adatto al ruolo di *leader*, questo viene riassegnato a qualcun altro, naturalmente assegnare i ruoli è un lavoro che all'interno dell'*Holacracy* viene svolto da parte del "*Lead Link*", il soggetto che svolge questo compito si assume anche la responsabilità di collegare un circolo a circoli più grandi che lo comprendono, per esempio collegare i *social media* alla funzione *marketing* e comunicazione (Bernstein et al., 2016). In altre forme di autogestione, i ruoli sono riassegnati in modo flessibile ma è lasciato all'organizzazione il compito di capire come.

#### 2.8.6 Progettare ruoli coerenti con le capacità individuali

Nelle organizzazioni tradizionali, ogni dipendente lavora in un unico ruolo ampiamente definito ed è spesso difficile per le persone cambiare il proprio lavoro, nei sistemi di autogestione, gli individui hanno portafogli di diversi ruoli molto specifici che creano e rivedono per affrontare le mutevoli esigenze organizzative ed individuali (Bernstein et al., 2016).

Negoziando fra loro, i dipendenti assegnano i compiti a coloro che sono più adatti a svolgerli, il processo permette alle persone di giocare con i loro punti di forza ed interessi e serve come un controllo di sicurezza contro i ruoli che potrebbero essere utili a una persona ma dannosi per il *team* o l'organizzazione. Nell'*Holacracy* i membri del cerchio possono obiettare al cambiamento di ruolo suggerito se esso portasse la persona in questione in un circolo di livello inferiore, la persona che propone il cambiamento dovrebbe poi

affrontare la questione sollevata o, come ultima risorsa, può decidere di abbandonare la proposta (Bernstein et al., 2016).

Questo approccio al *design* dei ruoli permette alle persone di crescere sul lavoro, a differenza delle strutture fisse costruite intorno a specialisti che si dedicano ad una funzione a tempo pieno, queste nuove forme organizzative permettono ai dipendenti di diventare “*utility players*” con ruoli altamente focalizzati che possono riempire più aree di *business* (Bernstein et al., 2016).

Il vantaggio di progettare ruoli in questo modo è semplice: poiché i dipendenti stanno guidando il processo hanno una maggiore sensazione di fare progressi reali in un lavoro significativo, tutto ciò migliora la motivazione, la capacità di *problem solving*, anche se gli studi sugli effetti delle organizzazioni autogestite hanno finora dato esiti contrastanti, le organizzazioni autogestite sono esplicitamente progettate per rimuovere gli impedimenti al progresso quotidiano nel lavoro di ognuno per impostare i colleghi in modo che siano catalizzatori positivi gli uni per gli altri (Bernstein et al., 2016).

### 2.8.7 Prendere decisioni in modo più veloce

Uno dei principali obiettivi dello sviluppo di forme organizzative agili, e nello specifico autogestite, è la riduzione della burocrazia e delle interminabili autorizzazioni che caratterizzano il processo decisionale delle organizzazioni tradizionali. Nelle organizzazioni tradizionali, infatti, reti intricate di titoli, descrizioni di lavoro e relazioni di reporting possono rendere difficile capire chi decide cosa. Nei modelli come l'*Holacracy*, tutti possono vedere chi ricopre ogni ruolo e di cosa sono responsabili le persone, anche i processi e le norme sono semplificati (Bernstein et al., 2016).

Piuttosto che far correre le idee sul pennone e aspettare che arrivino le risposte, gli individui si rivolgono direttamente alle persone interessate, questo modo di fare è comunemente definito come “andare da ruolo a ruolo”, ciò significa che i messaggi vengono comunicati direttamente e vi è una minore probabilità che vengano innacquati e mal interpretati (Bernstein et al., 2016).

Si suppone che la comunicazione diventi più efficiente e accurata come risultato, il che è un bene per l'affidabilità, ma per prendere decisioni tutti i membri devono esercitare il loro potere e far sentire la propria voce, il che non sempre accade. Un'idea sbagliata su questo modello organizzativo è che esse eliminano le differenze di status, anche se queste differenze possono essere mitigate esistono ancora e devono essere gestite. Alcune persone hanno più potere di altre, e i *manager* che supervisionano certe attività possono a volte cercare di riaffermare il controllo rendendo per gli impiegati difficile sapere se seguire il nuovo sistema o ascoltare il vecchio capo (Bernstein et al., 2016).

Elemento chiave per il successo delle organizzazioni autogestite è sicuramente l'abbandono dei vecchi comportamenti, i *manager*, ed in generale tutti coloro che ricoprivano posizioni di potere all'interno della vecchia struttura organizzativa devono disimparare i vecchi comportamenti. I *manager*, infatti, devono subire un importante cambiamento, passano dal prendere decisioni e dare ordini alle persone all'incoraggiare gli altri nel prendere decisioni in autonomia (Bernstein et al., 2016). I sistemi di autogestione rafforzano questo

disimparare fino ad un certo punto, attraverso la formazione su come “lavorare nella” e “lavorare sulla” struttura e attraverso processi e norme che rendono difficile il riemergere di forme precedenti di potere. I corsi di formazione, però, non eliminano il problema, certi comportamenti problematici possono essere profondamente radicati nella cultura e possono richiedere un’attenzione continua per essere svelati e rimossi (Bernstein et al., 2016).

#### 2.8.8 Vantaggi, svantaggi e applicabilità per le società di consulenza

Giunti a questo punto dell’analisi, avendo un quadro chiaro e completo del funzionamento delle organizzazioni olocratice, è necessario mettere in evidenza quali sono, in conclusione, vantaggi e svantaggi di questa forma organizzativa al fine di analizzarne l’effettiva applicabilità per le società di consulenza.

Partendo dall’analisi dei benefici che l’applicazione di questo modello può portare ad un’organizzazione, uno dei principali vantaggi dell’*Holacracy* è la capacità di adattamento alle possibilità e minacce dell’ambiente. La struttura organizzativa è soggetta ad un rapido adattamento ogni volta che è necessario ed in questo caso il cambiamento non è deciso solo dalle poche persone che occupano posizioni di vertice ma da tutti i colleghi che sono ugualmente coinvolti nel progetto (Krasulja, 2016). È ovvio che l’*Holacracy* ha tutte le caratteristiche di una struttura organica e che è un sistema aperto, i dipendenti non sono limitati dalle regole della gerarchia ma sono in costante contatto con i cambiamenti dell’ambiente. La struttura olocratice, inoltre, cancella i confini chiaramente definiti che esistono tra più organizzazioni con struttura tradizionale, così se diversi adottano strutture simili, in questo caso olocratice, possono funzionare come una sola organizzazione con più entità (Bernstein et al., 2016). Una volta che la rete è abbastanza grande le sue potenzialità crescono e nasce la possibilità di un funzionamento a livello globale (Cook & Greuter, 2004). Tuttavia, è importante sottolineare che l’*Holacracy* è una forma organizzativa molto giovane, e di conseguenza, rappresenta, ad oggi, un territorio ancora non sufficientemente esplorato, l’idea di applicazione di strutture così particolari è estremamente piacevole, ma metterla in pratica può portare a tendenze anarchiche (Bernstein et al., 2016).

Naturalmente, dopo anni di pratica consolidata, i *leader* e i *manager* vedono difficile credere al fatto che un’organizzazione possa essere gestita solo attraverso il principio del consenso, un gran numero di *manager* credono che l’*Holacracy* sia una struttura organizzativa troppo piatta dove può apparire il caos organizzativo (Bernstein et al., 2016).

A questo punto dell’analisi, quindi, è importante interrogarsi sull’applicabilità di questo modello organizzativo alle società di consulenza, e per farlo, prenderemo in considerazione quali sono i fattori di vantaggio competitivo per le società di consulenza. Nel secondo capitolo, infatti, sono stati analizzati i fattori che inducono un cliente a scegliere fra una o l’altra società di consulenza, fra questi il più importante è sicuramente il *know-how*, ma è possibile trasferire conoscenza all’interno dell’*Holacracy*? La risposta non è chiara, in un’organizzazione dove non è possibile individuare un percorso chiaro nella definizione dei ruoli risulta anche difficile capire come gestire la conoscenza acquisita dalle relazioni con il cliente, è possibile che i consulenti possano tenere per se la conoscenza acquisita per essere considerati maggiormente adatti ad un progetto,

oppure possono utilizzarla a scopi personali, in questo caso quindi la riduzione delle barriere gerarchiche poco gioverebbe al miglioramento complessivo dell'attività.

Altro fattore fondamentale è poi la gestione dei *team*, la possibilità di autogestione comporta sicuramente un miglioramento nella creatività ma, la tradizionale gestione gerarchica dei *team*, riduce ampiamente i conflitti che naturalmente si verificano all'interno di un gruppo di lavoro.

In conclusione, l'analisi effettuata ci permette di sottolineare come, ancora una volta, non sia possibile ricercare un unico modello organizzativo adatto alle società di consulenza, l'applicazione in modo isolato di questo modello potrebbe portare ad una situazione in cui i costi, intesi come svantaggi, superano i benefici ottenuti, ma applicando questa struttura insieme ad una maggiormente gerarchica la situazione potrebbe notevolmente cambiare (Bernstein et al., 2016).

Molti *manager* credono di essere costretti a scegliere in modo netto fra bianco e nero, quindi la gerarchia o la completa mancanza di una. Bill Pelster, un consulente della società di consulenza *Deloitte* pensa che i *team* possono essere formati anche in strutture formali, secondo il consulente, infatti, un impiegato può essere membro di una squadra e membro di un'organizzazione formale allo stesso tempo. Inoltre, Maurice Schweitzer, un professore dell'*Università della Pennsylvania* dice che “*la gerarchia ha molti lati positivi ed è estremamente importante quando i dipendenti devono essere coordinati nel modo giusto e al momento giusto*” (Krasulja, 2016).

In conclusione, l'*Holacracy* è adottabile da parte delle società di consulenza?

La risposta è sì ma a determinate condizioni, come è emerso dalla riflessione l'applicazione in modo isolato di una forma organizzativa come quella olocrativa potrebbe risultare eccessivamente complessa, difficoltà nell'immagazzinamento e trasferimento della conoscenza, gestione dei *team* e dei momenti di pressione, per non considerare poi la difficoltà di applicazione di un modello così fatto a società di consulenza che operano a livello globale, che hanno 200 sedi in tutto il mondo e che necessitano di un qualche legame gerarchico per mettere insieme le informazioni in tutti i diversi paesi.

Applicare l'*Holacracy*, in conclusione, è possibile ma in modo limitato, le società di consulenza potrebbero decidere di utilizzare questo modello per una particolare *practise* che richiede maggiore creatività e necessita di minor coordinamento, inserire questa forma all'interno di una gerarchica consentirebbe di amplificarne i benefici e ridurre le problematiche. Non a caso, tutti gli esempi disponibili in letteratura di organizzazioni che hanno iniziato ad adottare l'*Holacracy*, non riguardano mai società di consulenza ma, spesso, organizzazioni che operano all'interno di un singolo mercato per cui la complessità è molto inferiore rispetto a quella riscontrata nel *Management Consulting*.

### **CAPITOLO 3: LA RICERCA EMPIRICA**

Giunti a questo punto del lavoro di ricerca, dopo aver individuato, e studiato, le strutture organizzative maggiormente conformi al contesto in cui operano le società di consulenza e le caratteristiche principali, si entra in una fase cruciale: lo sviluppo della ricerca empirica. L'obiettivo del capitolo è quello di raccogliere

dati e informazioni per verificare, dimostrare o confutare quanto affermato nella parte teorica. Prima di inoltrarci nei dettagli della ricerca condotta, è importante discutere, anche in termini numerici, la letteratura attualmente a disposizione, in modo da comprendere l'attuale livello di approfondimento sul tema oggetto di studio di questo elaborato e tentare di rispondere alla domanda "la letteratura rispecchia la realtà?".

### *3.1 La letteratura attualmente disponibile sul tema della progettazione organizzativa nelle società di consulenza: analisi dei dati Scopus e Web of Science*

La letteratura riguardo la progettazione organizzativa delle società di consulenza non rispecchia l'importanza che il *Management Consulting* sta assumendo a livello globale: poche pubblicazioni, non recenti e che trattano il tema marginalmente. L'obiettivo di questo paragrafo è, dunque, quello di fornire dati e grafici sulla situazione attualmente presente in letteratura. Le informazioni ottenute ci permetteranno di avere un quadro chiaro della situazione. Per fare ciò sono stati utilizzati due diversi *database Scopus e Web of Science* in modo tale da poter confrontare le differenti informazioni ottenute ed estendere il campione osservato.

#### *3.1.1 Scopus*

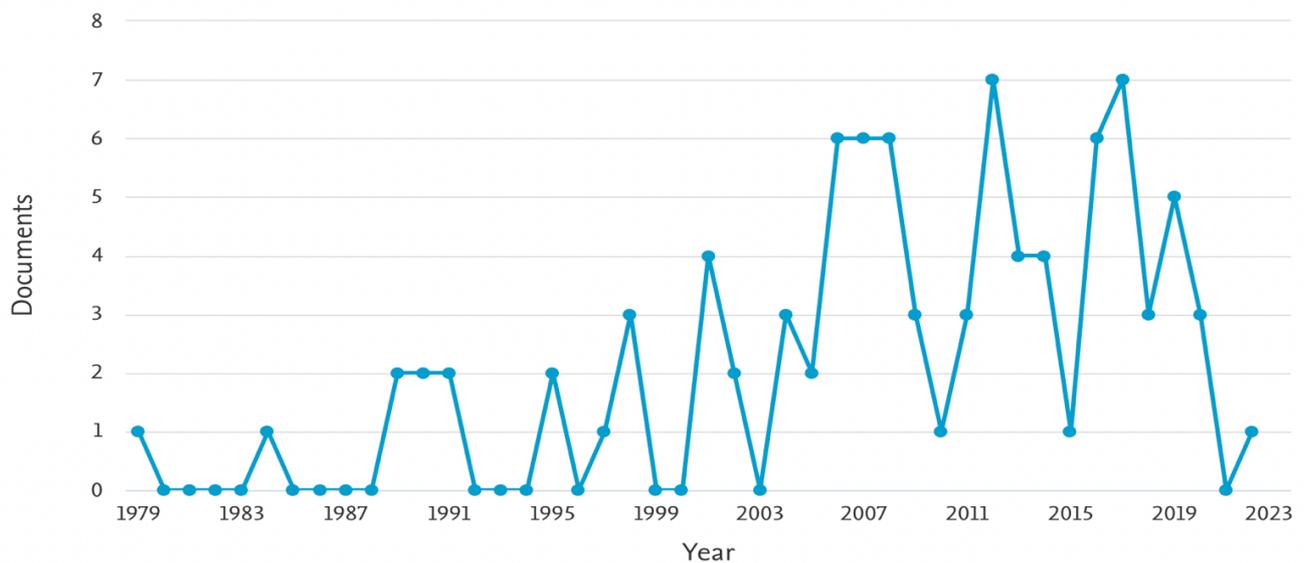
Il primo *database*, *Scopus*, combina in modo univoco un *database* completo, e sapientemente curato, di *abstract* e citazioni con dati arricchiti e letteratura accademica collegata ad un'ampia varietà di discipline. *Scopus* permette di trovare rapidamente ricerche pertinenti ed autorevoli, identifica esperti e fornisce accesso a dati, metriche e strumenti analitici affidabili (Elsevier Website).

Dal punto di vista operativo il *database* opera mediante l'inserimento di parole chiave, *hashtag*, titoli, o addirittura conferenze di settore per ricercare tutte le informazioni che hanno ad oggetto il tema ricercato.

Passando, dunque, all'analisi dei dati, le informazioni ottenute confermano quanto affermato. Infatti, digitando all'interno della barra di ricerca "*Title-Abstract-Keywords*" il testo "*Consulting firms Organizational Structure*" oppure, "*Consulting firms Organizational Forms*" si ottengono 91 documenti pubblicati in letteratura, l'analisi è stata effettuata per un periodo di tempo di circa 40 anni, dal 1979 ad oggi. Di seguito vengono riportati alcuni grafici che consentono di illustrare meglio quanto affermato. Importante sottolineare che si è deciso di prendere in considerazione i grafici ottenuti dalla ricerca attraverso queste due parole chiave perchè risultano essere quelle che producono il maggior numero di risultati.

La *Figura 8* sotto riportata, ci permette di vedere graficamente, con dati oggettivi questa volta, la situazione riguardo le pubblicazioni in letteratura. Come si nota, le informazioni sono davvero poche. Osservando il grafico si può facilmente verificare che in un periodo superiore ai 40 anni, sono state effettuate in letteratura solo 91 pubblicazioni. Ancor più interessante è il dato riguardante il numero di pubblicazioni registrate dal *database* annualmente che non risulta mai essere superiore alle 7 unità. Di particolare interesse, inoltre il *trend* riguardante il numero di pubblicazioni, sempre in crescita dal 1979 al 2019, dal 2019 in poi si verifica una riduzione che sembra essere confermata anche per gli anni successivi, addirittura zero nel 2022.

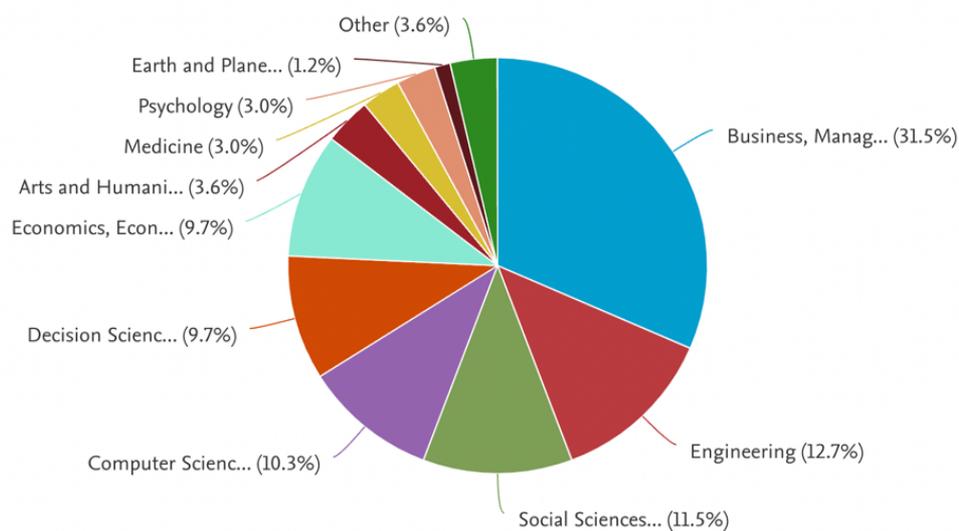
## Documents by year



**Figura 8:** Consulting Firms Organizational Structure, documents by year, (2022), Fonte: Scopus

Per quanto concerne l'area di provenienza dei documenti che il *database* mette a disposizione dopo aver effettuato la ricerca, la *Figura 9* dimostra che solo il 40% (*Business management, Economics*) dei risultati prodotti sono relativi all'analisi che stiamo svolgendo (hanno ad oggetto temi economici per società di consulenza), mentre il restante 60% riguarda pubblicazioni non pertinenti all'analisi (ad esempio, *Psychology, Computer Science, Art, Medicine*) che risultano, quindi, da scartare.

## Documents by subject area



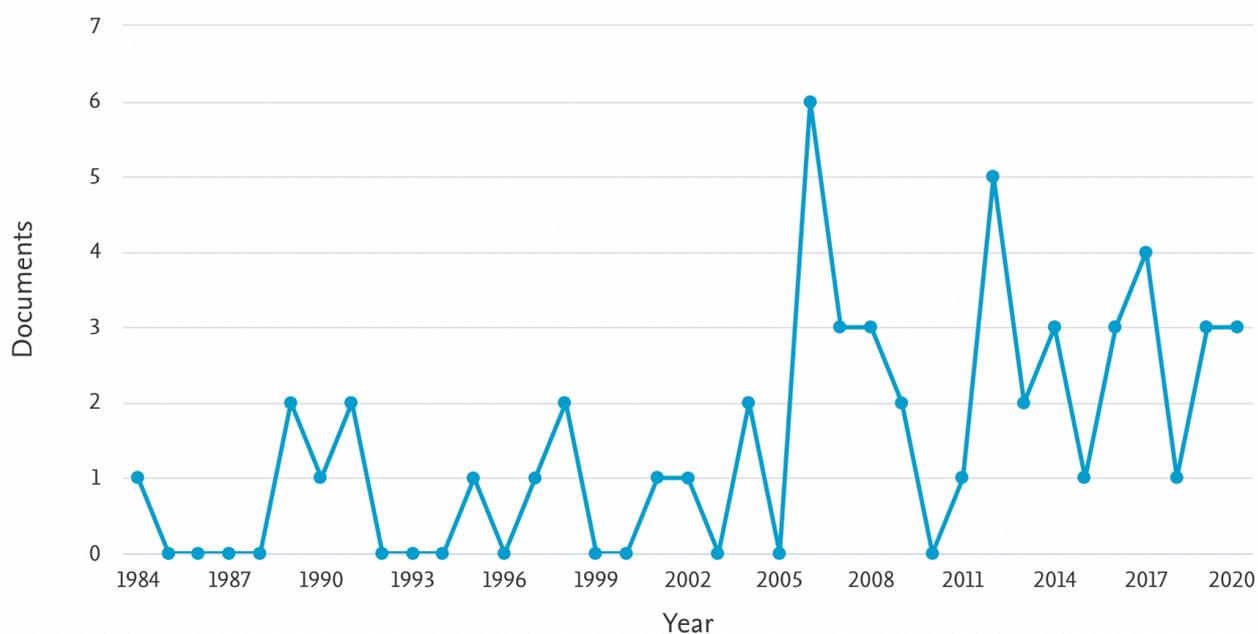
**Figura 9:** Consulting Firms Organizational Structure, Documents by subject area, (2022), Fonte: Scopus

A questo punto, quindi, si è proceduto nell'analisi passando ad un livello di maggior dettaglio. In particolar modo, le informazioni sono state filtrate per *subject area* in modo tale da ottenere risultati più vicini all'oggetto di ricerca, filtrando i dati il campione si riduce a 54 documenti disponibili.

Analizziamo, quindi, le informazioni ottenute da questa ricerca più dettagliata partendo dall'analisi della *Figura 9* che esprime il numero di pubblicazioni anno per anno. Anche in questo caso si conferma il *trend* già visto nella *Figura 8*, l'analisi è assolutamente scarsa e il numero di unità analizzate per anno non supera mai le 6 unità (meno rispetto alla precedente ricerca,7). Di particolare interesse poi, anche in questo grafico, il *trend* che emerge riguardo il numero di pubblicazioni registrate in un anno. Come è possibile vedere dal grafico, infatti, dopo i primi anni di studio in letteratura si è raggiunto un picco nel 2008, successivamente a tale picco si verifica una riduzione drastica delle pubblicazioni sul tema. Se infatti, la riduzione del numero di pubblicazioni, nel grafico non filtrato per *subject area*, *Figura 8*, si verifica solo dal 2019, in questo caso la situazione è molto diversa, la riduzione del numero di pubblicazioni inizia molto prima. Possiamo allora affermare che nel precedente grafico le pubblicazioni dal 2008 al 2019 riguardavano settori non di interesse per la nostra analisi.

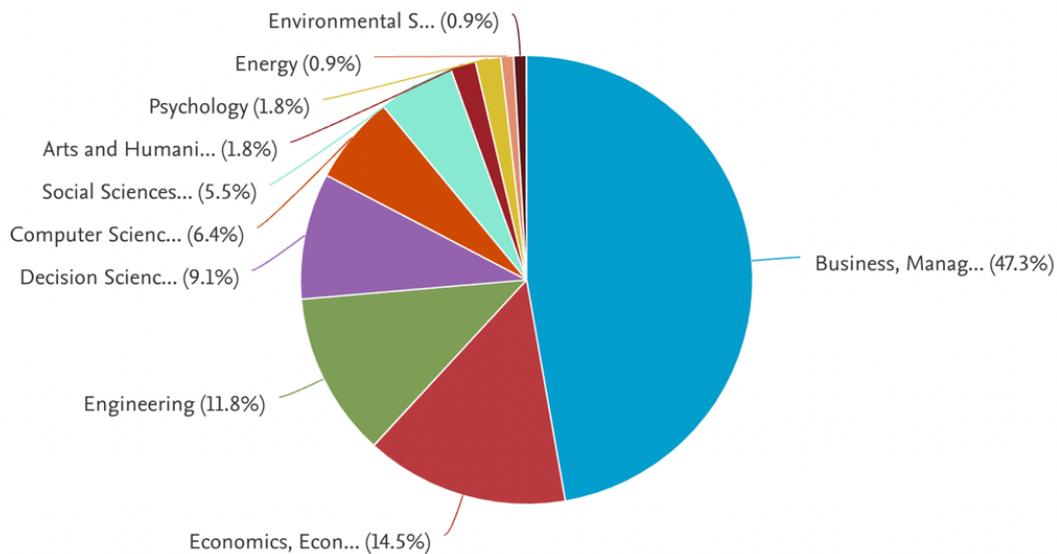
I motivi della riduzione delle pubblicazioni sul tema potrebbero essere diversi. Provando a fare delle ipotesi, è possibile, ad esempio, che fino al 2008 vi era una scarsissima conoscenza della struttura organizzativa delle società di consulenza, e quindi, grande curiosità dei ricercatori nello studiare questo nuovo fenomeno, di fatti come già affermato nel primo capitolo, le società di consulenza entrano a far parte a pieno del tessuto economico durante gli anni '90. Un'altra riflessione potrebbe anche riguardare le stesse società di consulenza, il 2008 coincide con l'inizio della crisi economica, rivoluzioni interne, e quindi anche organizzative, che possono aver spinto le società di consulenza a diventare maggiormente riservate nella pubblicazione, e quindi nel rilascio di informazioni e interviste riguardo la propria progettazione organizzativa.

Documents by year



**Figura 10:** Consulting firms Organizational Structure, Business Management Literature(2022) Fonte: Scopus

## Documents by subject area



**Figura 11:** Consulting firms Organizational Structure, Business Management Literature(2022) Fonte: Scopus

### 3.1.2 Web Of Science

A questo punto, come affermato precedentemente, proseguiremo nell'analizzare dati e informazioni provenienti da un altro *database* affinché sia possibile confrontare e standardizzare le informazioni ottenute. Nello specifico il *database* è *Web Of Science* (WOS), una banca dati citazionale realizzata in ambito accademico, *Science Citation Index* (SCI) dell'*institute of Science Information*, esso contiene al proprio interno citazioni di articoli di riviste, atti di convegno, libri, report di dati e brevetti, la quantità dichiarata è di circa 200 milioni di fonti diverse (Web Of Science Website).

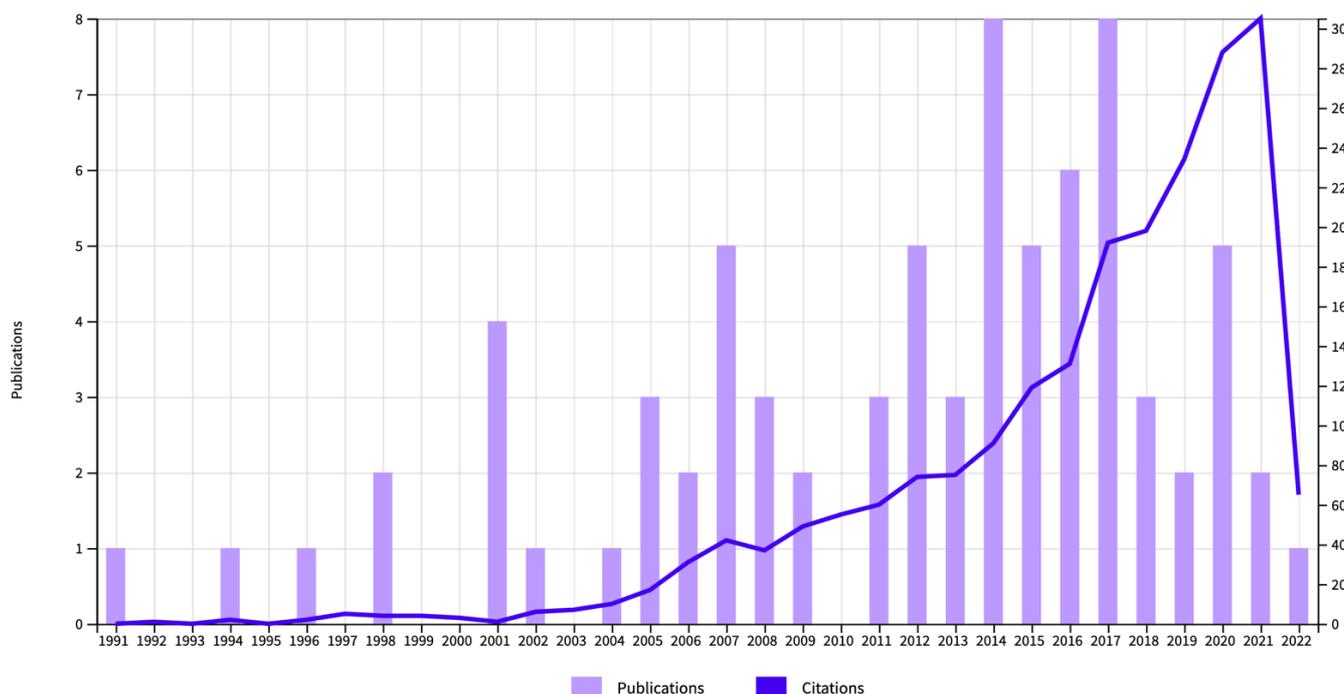
Dal punto di vista operativo, il funzionamento del *database* è esattamente lo stesso, i risultati vengono ottenuti inserendo parole chiave all'interno della barra di ricerca, come nel caso di *Scopus* il testo chiave inserito è "*Consulting firms Organizational Structure*" al fine di rendere comparabili le informazioni ottenute dalle due analisi. La ricerca ha prodotto 77 documenti riassunti sinteticamente all'interno dei seguenti grafici.

Dallo studio dei dati ottenuti da questo secondo *database* l'analisi risulta essere assolutamente confermata, leggendo l'istogramma presentato nella *Figura 12*, possiamo notare come il *trend* di pubblicazione annuale sia esattamente lo stesso. Anche in questo caso, infatti, non ci sono mai più di 8 pubblicazioni per anno (nella ricerca effettuata su *Scopus*, le pubblicazioni risultavano essere 7). Interessante notare, inoltre, come sia confermato il *trend* di crescita nell'analisi dell'argomento in oggetto, come nel primo grafico non filtrato della ricerca su *Scopus*, anche in questo caso il numero di ricerche cresce costantemente nel tempo per poi subire una battuta d'arresto fra il 2019 e 2020 ed infine vedere una drastica riduzione nel 2022.

Anche in questo caso, inoltre, la ricerca fornisce i medesimi risultati rispetto alla *subject area*, *Figura 13*, sono 56 i documenti che riguardano *Management e Business*, gli altri documenti hanno ad oggetto ricerche che non

sono pertinenti con l'analisi. Importante, poi, sottolineare come delle 56 ricerche poche hanno davvero ad oggetto lo studio della progettazione organizzativa delle società di consulenza, possono essere inserite in *Management* e *Business* anche tutte quelle ricerche che analizzano le società di consulenza ma non lo studio della struttura organizzativa, anche in questo caso quindi, il campione è di ridotte dimensioni.

Come fatto per l'analisi svolta su *Scopus*, si è aumentato il livello di dettaglio dell'analisi filtrando il campione per *subject area* in modo tale da rendere le informazioni maggiormente applicabili al seguente lavoro di ricerca, i grafici sotto riportati sintetizzano quanto emerso.



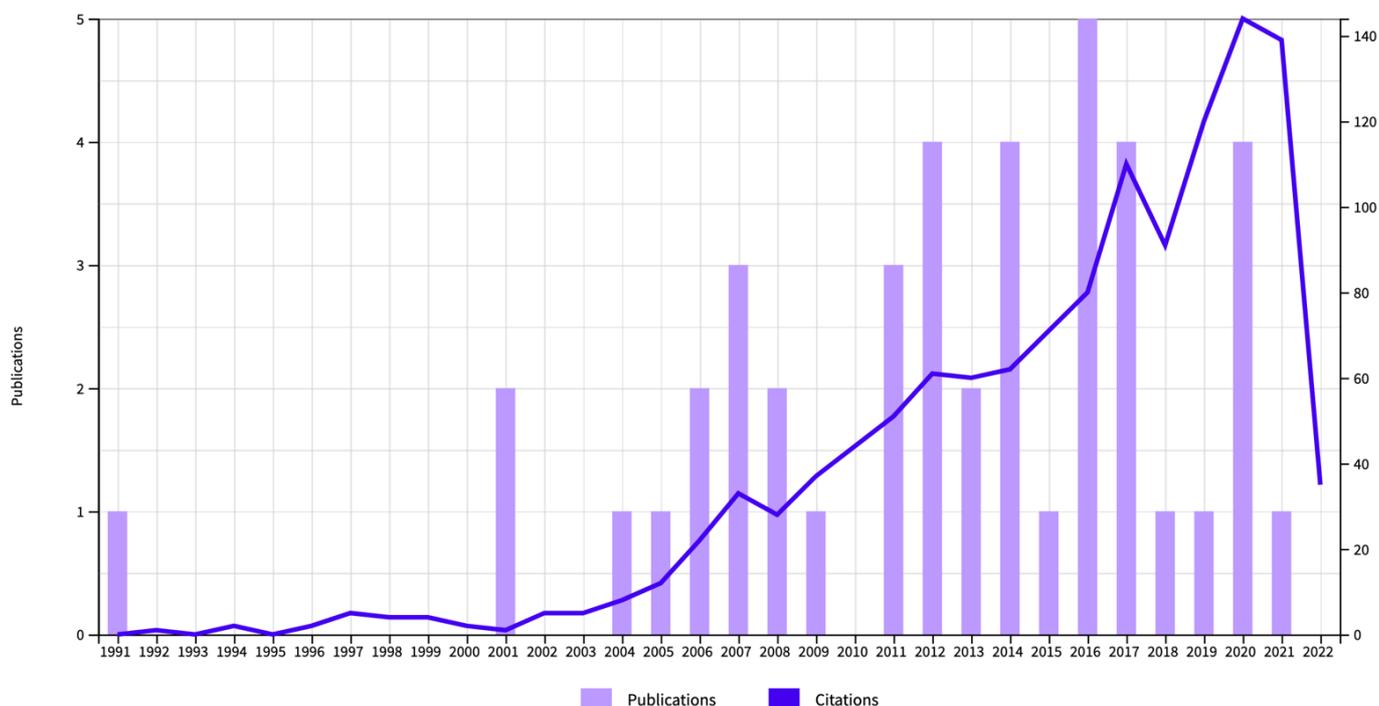
**Figura 12:** Consulting firms Organizational Structure, documents by year (2022) Fonte: Web Of Science



**Figura 13:** Consulting firms Organizational Structure, Documents by subject area (2022) Fonte: Web of Science

Guardando attentamente la *Figura 14* sotto riportata, l'analisi delle pubblicazioni nel tempo, ci dimostra che i risultati della ricerca confermano quanto già riscontrato nell'analisi effettuata tramite Scopus con alcune piccole differenze.

In questo caso il numero di pubblicazioni per anno si riduce da 7 a 5, il picco massimo di pubblicazioni non è raggiunto, come nel caso precedente nel 2018 ma nel 2016, ed inoltre il *trend* di riduzione delle pubblicazioni in tema di struttura organizzativa delle società di consulenza sembra essere ancora più preoccupante, inizia ancor prima, nel 2017, con una piccola ripresa solo nel 2020, per poi portare ad una sola pubblicazione in tutto il 2021 e addirittura zero pubblicazioni nel 2022.



**Figura 14:** Consulting firms Organizational Structure, documents by year (2022) Source: Web Of Science

Il secondo grafico riguardante le macroaree di interesse della ricerca non è stato riportato in quanto uguale a quello non filtrato, anche in quel caso però viene confermata un'importante riduzione del numero di pubblicazioni quando si ricerca in modo più specifico il tema, probabilmente potendo ricercare e leggere i titoli di tutte le pubblicazioni e potendo individuare quelle che davvero sono riferite allo studio della progettazione organizzativa il campione potrebbe ridursi anche sotto le 10 unità.

Al termine di questa analisi è possibile fare alcune riflessioni, l'utilizzo di strumenti di raccolta e ricerca di informazioni come *Scopus* e *Web Of Science* ha fatto emergere, con dati oggettivi, lo stato dell'arte della letteratura nello studio della progettazione organizzativa a supporto delle società di consulenza. Dalla ricerca condotta sono emerse evidenze difficili da spiegare, in più di 40 anni di ricerca sono stati pubblicati circa 90 documenti, fra questi molti sono da scartare perchè potrebbero anche semplicemente contenere la parola "Consulting Firms" senza mai entrare nell'analisi e ancor di più fra le ricerche citate, ancor meno riguardano la struttura organizzativa.

In conclusione, come dimostrato dalla *Figura 15* riportata di seguito che riassume i risultati prodotti dai *database*, ciò che emerge dall'analisi rappresenta la dimostrazione della difficoltà di raccolta di informazioni riguardo il tema in oggetto, non è possibile pensare, infatti, che in così tanti anni nessuno abbia mai approfondito il tema. Ciò che ci risulta plausibile, invece, è la difficoltà di apertura delle società di consulenza nei confronti dell'ambiente esterno nel pubblicare informazioni sulla propria organizzazione interna quasi a dimostrazione che la struttura organizzativa rappresenti la maggior fonte di vantaggio competitivo.

	SCOPUS	WEB OF SCIENCE
N. di documenti trovati dal <i>database</i>	91	77
% di documenti Business & Economics	60%	73%
N. massimo di pubblicazioni in 1 anno	7	8

**Figura 15:** *Database a confronto, Source: Scopus, Web Of Science*

### 3.2 La ricerca qualitativa: definizione e metodologie

La ricerca qualitativa è un modo per conoscere la realtà sociale (Leavy, 2014). Gli approcci qualitativi alla ricerca possono essere utilizzati in tutte le discipline per studiare una vasta gamma di argomenti. Nelle scienze sociali e comportamentali, questi approcci alla ricerca sono spesso utilizzati per esplorare, descrivere o spiegare fenomeni sociali, per analizzare i significati che le persone attribuiscono alle attività (Leavy, 2014). La ricerca qualitativa è di per sé un termine che contiene al proprio interno una vasta gamma di pratiche e prodotti di ricerca. È un campo di ricerca ampio e in continua evoluzione che comprende al proprio interno molteplici prospettive sulla natura della ricerca e diversi approcci metodologici (Leavy, 2014). Un modo per comprendere la ricerca qualitativa è considerare le dimensioni chiave di qualsiasi pratica di ricerca e discuterle in termini di pratica qualitativa. Le dimensioni principali della ricerca possono essere racchiuse in tre diverse categorie: filosofica, pratica ed etica. La sottostruttura filosofica della ricerca è composta da ulteriori tre elementi: paradigma, ontologia ed epistemologia. A livello di prassi ci sono quattro elementi chiave della ricerca: genere, metodi, teoria e metodologia (Leavy, 2014).

Il ricercatore qualitativo può essere considerato come un “*bricoleur*” ovvero colui che attinge a diversi studi, metodi e teorie per svolgere il proprio lavoro (Leavy, 2014). In quanto *bricoleur*, l'indagatore qualitativo è in grado di indossare molteplici identità: ricercatore, scienziato, artista, critico e performer e di impegnarsi in diversi tipi di bricolage che consistono in configurazioni di vari frammenti di materiali empirici, prospettive e capacità di risposta (Leavy, 2014).

L'intervista semi strutturata rappresenta la forma di ricerca qualitativa maggiormente utilizzata, ma è solo una delle forme attraverso cui la ricerca può essere condotta. Ogni forma ha determinati vantaggi e svantaggi, le interviste qualitative possono differire in termini di struttura, numero di partecipanti, mezzi di comunicazione ma anche per i diversi stili di comunicazione dell'intervistatore (Leavy, 2014).

La prima, fondamentale distinzione, è quella fra interviste strutturate, semi strutturate e non strutturate. Questa distinzione, tuttavia, dovrebbe essere considerata come un *continuum* che va da formati relativamente strutturati a formati relativamente non strutturati. Parker (2005), sostiene che non esiste un'intervista completamente strutturata: “ le persone dicono sempre cose che vanno al di là della struttura prima dell'inizio dell'intervista e quando il registratore è stato spento”. Potremmo aggiungere all'argomentazione di Parker che non esiste nemmeno un'intervista completamente destrutturata perchè l'intervistatore ha sempre un'idea di ciò che dovrebbe avvenire nella conversazione (Leavy, 2014). Nonostante questa avvertenza, può risultare utile distinguere tra interviste strutturate ed interviste non strutturate, con le interviste semi strutturate che si collocano nel mezzo come approccio standard alla ricerca qualitativa.

#### - *Interviste strutturate*

Le interviste strutturate sono utilizzate nelle indagini e sono tipicamente basate sulla stessa logica dei questionari: si ritiene che modi standardizzati di porre le domande conducano a risposte comparabili tra i partecipanti (Leavy, 2014). Gli intervistatori dovrebbero “leggere le domande esattamente come sono formulate per ogni intervistato e sono addestrati a non fornire informazioni al di là di quanto scritto nel questionario” (Conrad, 2008). Sebbene le interviste strutturate siano utili per alcuni scopi, non sfruttano le potenzialità dialogiche per la produzione di conoscenza insite nelle conversazioni umane. Esse sono registrazioni passive delle opinioni e degli atteggiamenti delle persone e spesso rivelano di più sulle convenzioni culturali di come si dovrebbe rispondere a domande specifiche che sulla produzione della verità in sé (Leavy, 2014).

#### - *Interviste non strutturate*

All'altra estremità del *continuum* ci sono, quindi, le interviste che non hanno una struttura predefinita: le interviste non strutturate (Leavy, 2014). Queste sono, per esempio, l'intervista sulla storia di vita che cerca di evidenziare influenze, esperienze, circostanze, questioni e così via. Tali aspetti di un individuo non possono essere conosciuti in anticipo, ma emergono nel corso dell'intervista stessa, il che significa che l'intervistatore non può prepararsi una serie di domande specifiche, ma deve invece pensare a come facilitare il racconto della storia della vita (Leavy, 2014).

Il ruolo principale dell'intervistatore diventa, quindi, quello di ascoltatore, di interrompere e porre sporadicamente domande che possano chiarire la storia. (Leavy, 2014). Le interviste non strutturate, quindi, più che un'intervista rappresentano una modalità di ascolto di percorsi di vita o esperienze effettuate da parte degli intervistati, è lo stesso intervistato a condurre l'intervista, ad indirizzare temi ed argomenti principali.

#### - *Interviste semi strutturate*

Le interviste nel formato semi strutturato vengono a volte paragonate all'intervista qualitativa in quanto tale (Warren, 2002). Rispetto alle interviste strutturate, le interviste semi strutturate possono sfruttare meglio le

potenzialità di produzione di conoscenza potenziali nei dialoghi, consentendo un margine di manovra utile ad approfondire tutti gli aspetti ritenuti importanti da parte dell'intervistato. Inoltre, l'intervistatore ha maggiori possibilità di diventare visibile come partecipante alla produzione di conoscenza nel processo stesso, piuttosto che nascondersi dietro una guida all'intervista (Leavy, 2014). L'intervistatore ha, poi, voce in capitolo nel focalizzare la conversazione su questioni che ritiene importanti in relazione al progetto di ricerca. Una definizione di ricerca qualitativa, in forma generica, ma tendente al formato semi strutturato recita: "E' definita come un'intervista con lo scopo di ottenere descrizioni del mondo di vita dell'intervistato al fine di interpretare il significato dei fenomeni descritti" (Leavy, 2014). Le parole chiave di tale definizione sono, quindi: scopo, descrizioni e interpretazione.

- Scopo: a differenza delle conversazioni quotidiane con amici e familiari, le interviste qualitative non sono condotte per sé stesse, sono messe in scena per servire l'obiettivo di ricerca.
- Descrizioni: nella maggior parte degli studi sulle interviste, l'obiettivo è quello di ottenere le descrizioni dell'intervistato piuttosto che riflessioni o teorizzazioni. Gli intervistatori sono di solito alla ricerca di descrizioni di come gli intervistati vivono episodi o eventi.
- Interpretazione: anche se gli intervistatori sono generalmente interessati a come le persone sperimentano e agiscono nel mondo prima delle teorizzazioni, devono comunque spesso impegnarsi nell'interpretare le esperienze e le azioni delle persone (Leavy, 2014).

In conclusione, la risposta alla domanda " Qual è il giusto approccio all'intervista qualitativa?" deve essere: dipende da cosa si vuole ottenere intervistando le persone a scopo di ricerca (Leavy, 2014).

### *3.3 Il protocollo di intervista*

Dopo aver chiarito cos'è la ricerca qualitativa e quali sono i metodi attraverso cui si sviluppa, è possibile procedere analizzando il protocollo di intervista che è stato sottoposto ad ognuno dei partecipanti. Prima di analizzare nel dettaglio le domande sottoposte, è importante fare una piccola digressione e spiegare perchè, rispetto alle metodologie di ricerca qualitativa presentate, si è deciso di prendere in considerazione le interviste nella forma semi strutturata. Come citato al termine del paragrafo, il metodo da utilizzare è quello che meglio si adatta allo scopo di ricerca. Spieghiamo, quindi, perchè la forma strutturata e quella non strutturata non sarebbero stati utili al fine del raggiungimento dell'obiettivo. Partendo dall'intervista strutturata, essa risulta utile per indagini e questionari, ma vede il suo più grande limite nella produzione di conoscenza e non permette di approfondire tutti gli aspetti che potrebbero emergere all'interno di una conversazione. Per quanto riguarda le interviste non strutturate, invece, risultano essere completamente in disaccordo con l'obiettivo del lavoro di ricerca. Come sopra specificato, sono utili a raccontare dinamiche personali, storie di vita, non di certo dinamiche organizzative aziendali.

L'intervista semi strutturata sembra, quindi, il formato maggiormente coerente con l'obiettivo del lavoro di ricerca. Tale formato garantisce, infatti, libertà di azione all'intervistatore nel modificare l'ordine delle

domande, nel gestire la conversazione. Inoltre, le interviste semi strutturate permettono, attraverso domande definite sonda, di ricondurre l'intervistato al tema oggetto dell'intervista nel caso in cui il *focus* venga spostato su argomenti che non rientrano nello scopo iniziale. Infine, si è deciso di prendere in considerazione questa metodologia perchè consapevoli che il dialogo potesse condurre ad aspetti e fattori non considerati nel lavoro di ricerca che rappresentano, però, la realtà dei fatti.

Procediamo, dunque, ad analizzare il protocollo di intervista. Esso è composto da sei domande, ognuna delle quali attentamente studiata per descrivere un diverso aspetto organizzativo delle società di consulenza. È molto importante sottolineare che, le domande sono state formulate in modo che qualsiasi persona operante in consulenza, indipendentemente dalla *seniority* e dall'area di interesse, fosse in grado di rispondere. L'obiettivo delle interviste è proprio quello di mettere in evidenza la realtà dei fatti che può essere raccontata solo dalle persone che quotidianamente operano all'interno della consulenza. Nella selezione dei soggetti intervistati, però, si è tenuto conto dell'esperienza maturata al fine di ricevere informazioni da parte di persone che avessero reale conoscenza e contezza della modalità organizzativa della società stessa.

Le domande inserite all'interno del protocollo di intervista sono state le seguenti:

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*
  - *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*
2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*
3. *Il lavoro si svolge in team?*
4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*
5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*
  - *In che modo i diversi team interagiscono fra loro?*
  - *Puoi raccontarci alcuni episodi in cui è stato necessario uno scambio e un confronto più diretto e approfondito fra i diversi team?*
6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

Analizziamo quindi, le diverse domande poste all'interno del protocollo per rendere chiaro l'obiettivo di ciascuna domanda, il protocollo di intervista può essere suddiviso in tre blocchi:

1. Analisi della struttura organizzativa a livello globale (1,2)
2. Analisi dell'unità fondamentale delle società di consulenza: il *team* (3,4,5)
3. Descrizione dei *pro* e *contro* della struttura menzionata (6)

Il primo blocco di domande è volutamente generico, si è deciso di lasciare ampia libertà all'intervistato evitando di influenzare la risposta menzionando nella domanda particolari strutture organizzative. La domanda, infatti, ci permette di rispondere ad uno dei quesiti fondamentali posti dal seguente lavoro di ricerca: è possibile adottare un'unica struttura per le società di consulenza?.

La seconda domanda è rivolta ad intervistati che operano in grandi società, ci permette di descrivere la struttura a livello globale, conoscere relazioni fra le diverse sussidiarie ed identificare il modello organizzativo adottato. Dalla terza domanda il *focus* dell'intervista si sposta sul secondo blocco e quindi il *team*, il *team* è infatti elemento cardine del funzionamento delle società attraverso il quale è possibile identificare eventuali microstrutture presenti all'interno dell'organizzazione. Proprio dall'analisi delle relazioni fra i *team* potrebbe emergere una seconda e diversa struttura rispetto a quella identificata attraverso la prima domanda.

Infine, l'ultima domanda riguarda i *pro* e i *contro* della struttura organizzativa descritta da parte del soggetto intervistato, questa domanda è molto importante perchè permette di mettere in evidenza quali sono i motivi per cui quella struttura organizzativa è adottata o perchè sarebbe necessario modificarla. Inoltre, questa domanda ci permette anche di verificare se quanto affermato nei capitoli di teoria risulta essere corretto, nel capitolo 2 ,infatti, per ogni struttura organizzativa sono stati presentati *pro* e *contro*, questa domanda potrebbe far emergere ulteriori vantaggi o svantaggi nell'adozione di determinate forme organizzative.

### 3.4 La ricerca degli intervistati e descrizione del campione

La descrizione dei canali utilizzati per raccogliere le interviste e l'analisi del campione rappresentano un passaggio chiave nel racconto della ricerca empirica effettuata. Al fine di contattare persone operanti in consulenza, e che avessero voglia di raccontare le dinamiche organizzative della società in cui lavorano, è stato pubblicato un post su *Linkedin* in cui si è chiesta disponibilità per una breve intervista. Importante sottolineare che, al fine di garantire la riservatezza delle informazioni, le interviste sono anonime. Nell'appendice, inclusa alla fine dell'elaborato, non sono riportati né i nomi dei soggetti intervistati né delle rispettive società di appartenenza. Per questo motivo, ad ogni intervistato è stato assegnato un codice univoco "IT" seguito da una sequenza numerica. Solo per uno degli intervistati, nello specifico per IT07, si è utilizzato un metodo diverso, il quale è stato contattato direttamente via *mail*. Il passo successivo, dunque, dopo aver ricevuto la disponibilità è stato quello di organizzare delle sessioni di video *call* della durata di venti minuti circa in cui gli intervistati hanno risposto alle domande del protocollo di intervista presentato nel paragrafo precedente.

A questo punto, è possibile procedere nel dettagliare il campione analizzato. Il campione è composto da sette intervistati, appartenenti a sette diverse società di consulenza. Il campione risulta essere eterogeneo sia in termini di *seniority*, da risorse *junior* a *partner*, sia in termini di dimensioni della società per cui operano, dalle *Big Four* a piccole società di consulenza con meno di 50 dipendenti. Riportiamo di seguito la descrizione di *job position* e la dimensione dell'azienda per cui lavorano i soggetti che si sono resi disponibili a partecipare alla ricerca:

- IT01, *Senior consultant*, dimensioni della società: grande
- IT02, *Consultant*, dimensioni della società: piccola
- IT03, *Business Analyst*, dimensioni della società: grande
- IT04, *Partner*, dimensioni della società: piccola

- IT05, *Manager*, dimensioni della società: piccola
- IT06, *Partner*, dimensioni della società: piccola
- IT07, *Partner*, dimensioni della società: grande

### 3.5 L'analisi dei dati

Prima di procedere all'analisi delle interviste e descrivere i risultati ottenuti, è importante illustrare il metodo utilizzato per mettere insieme quanto emerso all'interno delle interviste, nello specifico è stato utilizzato il metodo di Gioia et al. (2013). Il metodo preso in considerazione, che deve il proprio nome al ricercatore che lo ha ideato, si sviluppa su più livelli. La ricerca deve condurre l'intervistatore ad aggregare dati e risultati del primo ordine, così definiti in quanto centrati sull'informatore, in altre parole l'intervistatore deve analizzare tutte le interviste condotte e stilare una lista dei principali concetti emersi, in questa fase è molto importante riportare le parole utilizzate dagli stessi intervistati. Successivamente l'analisi procede con un livello di maggior dettaglio, si passa infatti alla redazione dei concetti del secondo ordine, centrati invece sulla teoria e aspetti di letteratura, in questa fase è necessario raggruppare i concetti del primo ordine per far emergere temi già affrontati in letteratura. Infine, i concetti del secondo ordine porteranno alla compilazione di risultati del terzo ordine anche definiti come dimensioni aggregate (Gioia, 2020).

Nella sua forma più convincente questo tipo di ricerca interpretativa dovrebbe poi generare una *grounded theory* che articola i concetti e le loro interrelazioni. Se la ricerca intende anche servire come base per cambiare alcune strutture e/o processi organizzativi, allora dovrebbe mirare ad alcune caratteristiche organizzative che faciliteranno il cambiamento. Nei termini evocativi di Burrell e Morgan (1979) questo tipo di ricerca sarebbe etichettata come ricerca "umanista radicale" (Gioia, 2020).

L'impiego di entrambe le prospettive, quella del ricercatore e quella dell'informatore, offrono una visione sfaccettata. Tuttavia, tutti i risultati e la concettualizzazione devono essere basati sull'esperienza dell'informatore, naturalmente dovremmo aspettarci di identificare i concetti presenti nel lavoro di base (Gioia, 2020). Dare la precedenza alle interpretazioni degli informatori, garantisce al metodo utilizzato di evitare l'arroganza teorica che porta gli studiosi ad imporre i loro modi di capire sui modi di capire degli intervistati stessi. Questo è uno dei motivi per cui questo stile di ricerca è chiamato "ricerca interpretativa" perchè la ricerca è basata sulle interpretazioni degli informatori e non sulle interpretazioni dei ricercatori, delle strutture e dei processi che gli informatori stanno utilizzando per costruire il significato della loro esperienza (Gioia, 2020). Il lavoro non è terminato quando sono riportati i risultati del primo ordine, il livello del secondo ordine, più astratto, permette una certa licenza di essere creativo, a patto che la creatività segua i risultati emersi dai concetti del primo ordine (Gioia, 2020). È a questo livello, quindi che il ricercatore cerca concetti e temi esplicativi che possono fornire una comprensione più profonda dell'esperienza degli informatori. Il fatto di riportare sia la voce dell'informatore che quella del ricercatore permette una dimostrazione qualitativamente rigorosa delle connessioni dati-teoria e dà una certa sicurezza che qualsiasi intuizione creativa sia radicata

nell'esperienza degli informatori. Questo approccio sistemico aiuta i redattori, i revisori e i lettori a capire cosa è rivelato in modo credibile (Gioia, 2020).

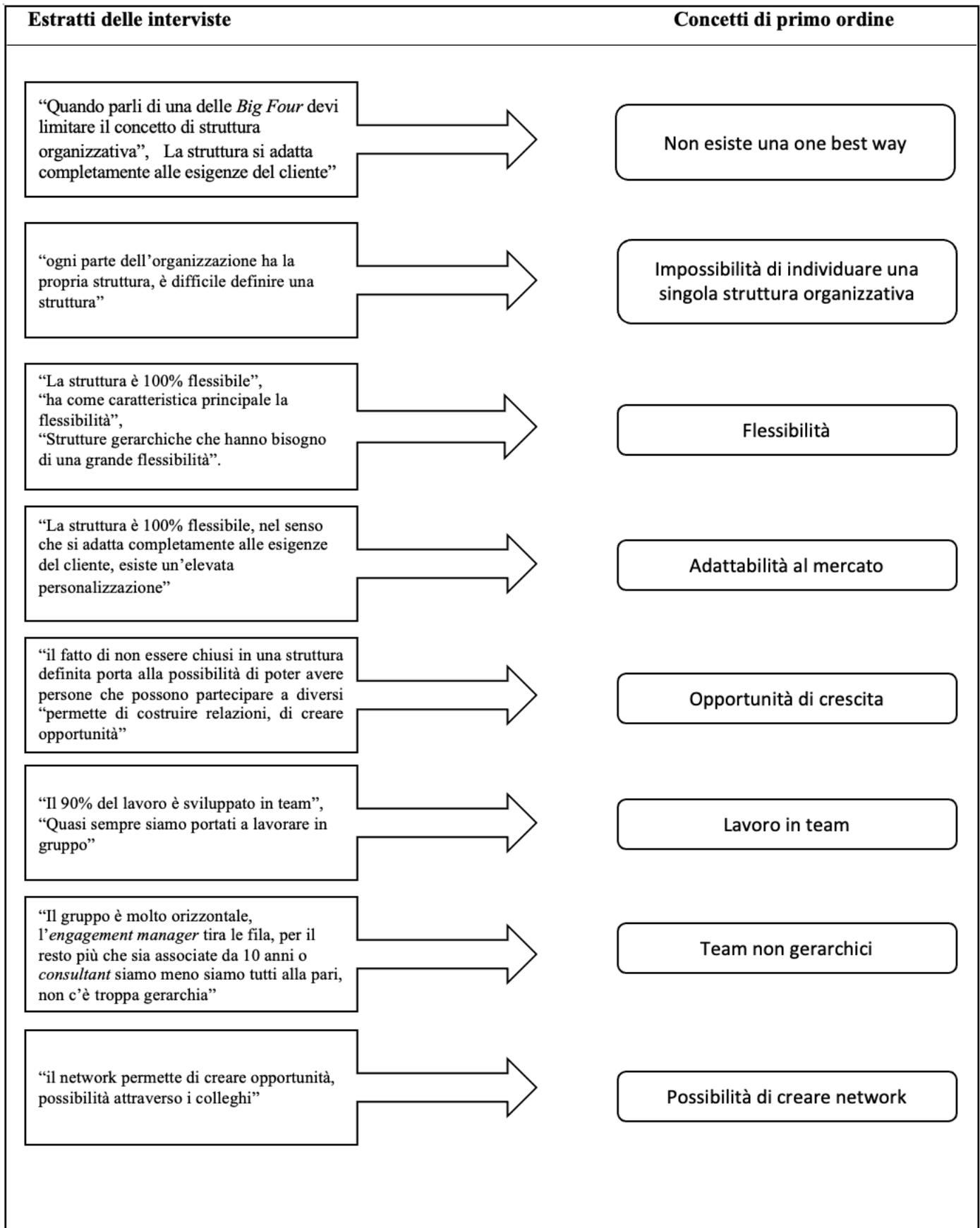
Quando si inizia l'analisi dei dati non è affatto insolito che un numero schiacciante di termini, categorie e codici degli informatori emerga, nell'analisi del primo ordine non c'è un tentativo di distillare le categorie.

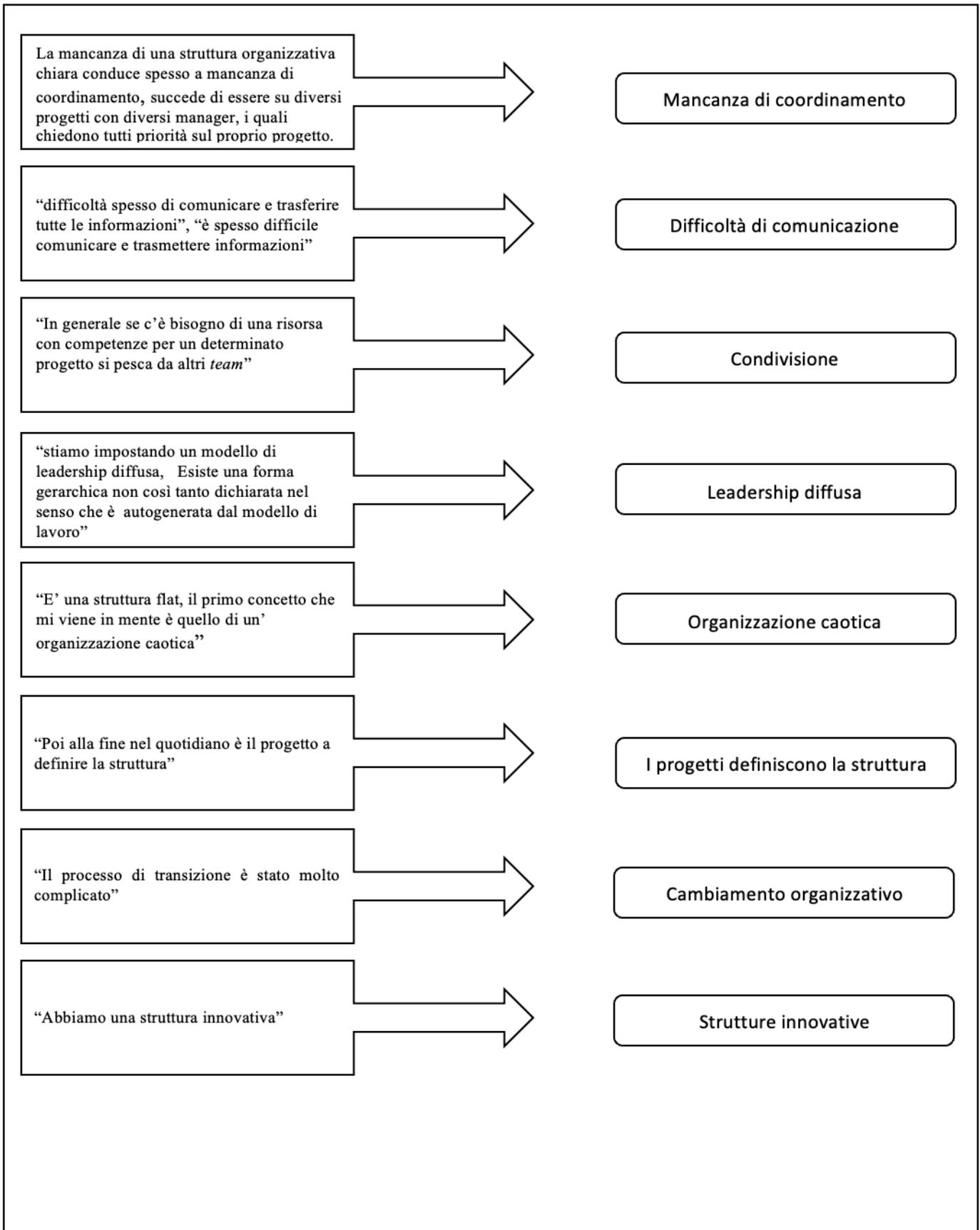
A questo punto il ricercatore inizia a ricercare delle somiglianze o differenze fra le categorie del primo ordine individuate, questa procedura porta ad una riduzione del numero di categorie chiave (Gioia, 2020).

Una volta disponibili una serie di temi e concetti praticabili, si cerca di vedere se è possibile distillare ulteriormente i temi emergenti secondo un terzo ordine definito di "dimensioni aggregate". A questo punto si hanno le informazioni per mettere insieme una struttura di dati, essa fornisce un modo per capire come tutti i termini, i temi e le relazioni si dimensionano fra di loro. Questo metodo permette, infatti, di ottenere una rappresentazione grafica di come l'analisi è progredita dai termini grezzi ai temi e alle dimensioni trattate all'interno dell'analisi (Gioia, 2020).

### *3.6 Risultati emersi*

Procediamo, dunque, ad approfondire quali sono i risultati emersi all'interno della ricerca qualitativa. Come specificato nel paragrafo precedente il metodo utilizzato si fonda su diversi step, procediamo ad analizzarne il primo: la lettura delle interviste e la definizione dei concetti di primo ordine. A tal fine, di seguito riportiamo le tabelle all'interno delle quali è possibile individuare i concetti di primo ordine e le parti di intervista da cui tali concetti sono stati estrapolati, a seguire verranno descritti e analizzati i concetti del 2° ordine.





**Figura 16:** Analisi delle interviste, concetti di 1° ordine, Fonte: ricerca qualitativa

Come approfondito precedentemente, i concetti di primo ordine rispecchiano fedelmente quanto comunicato da parte degli intervistati, parola per parola, attraverso quest'analisi di primo livello emergeranno dei *trend* utili per estrapolare informazioni.

Esaminando quindi, le risposte ottenute, si è deciso di focalizzare l'attenzione su alcuni punti ritenuti di interesse per il lavoro di ricerca. Nello specifico, questa prima analisi ci fornisce delle risposte interessanti su tre concetti chiave del seguente lavoro di ricerca: *one best way* organizzativa, flessibilità e legame fra dimensione aziendale e innovazione organizzativa. Come affermato nell'introduzione: l'obiettivo del lavoro di ricerca è, dunque, quello di analizzare a fondo la struttura organizzativa delle società di consulenza per dimostrare che la matrice rappresenta solo una fotografia esterna dell'organizzazione, all'interno della quale, invece, convivono simultaneamente più strutture organizzative a volte molto diverse fra loro, strutture dunque gerarchiche e flessibili, stabili e dinamiche. I seguenti punti di analisi, quindi, rappresentano importanti spunti di riflessione riguardo l'obiettivo inizialmente posto dal seguente elaborato, e per questo motivo, si è deciso di focalizzare l'attenzione sui seguenti aspetti:

- *Non esiste una one best way*

L'assenza di una *one best way* organizzativa risulta essere il primo, e probabilmente anche il più importante, concetto di primo ordine che emerge dalla ricerca qualitativa. Leggendo le interviste, inserite all'interno dell'appendice, ciò che balza immediatamente all'occhio è l'impossibilità di definizione di un unico modello organizzativo adatto a tutte le società analizzate. Ciò è confermato dalla composizione del campione che risulta essere eterogeneo in termini di dimensioni, specializzazioni su particolari servizi e aree geografiche di interesse. Solo in un caso viene descritta una possibile vicinanza fra assetti organizzativi, nello specifico riguardo quanto affermato da parte di IT02 ed IT04, che descrivono la transizione verso modelli organizzativi agili, non si parla comunque di un modello organizzativo particolare ma di un nuovo modo di progettare le organizzazioni. Le risposte fornite alla domanda n.1, ci permettono di avere un quadro della situazione finalmente chiaro e di dimostrare uno dei punti fondamentali su cui è stato costruito il lavoro di ricerca: l'assenza di un'unica *one best way*. Riprendendo le interviste, ad esempio IT01: "Entri in un argomento complesso, quando parli di una delle *Big Four* devi limitare il concetto di struttura organizzativa, devi ragionare sull'intera società o sulle tantissime società che ci sono dentro, ogni parte dell'organizzazione ha la propria struttura, è difficile definire una struttura", oppure IT03: "La struttura si adatta completamente alle esigenze del cliente", IT04: "Poi alla fine nel quotidiano è il progetto a definire la struttura in base alle persone maggiormente competenti o con maggiore esperienza". Come confermato da parte degli stessi intervistati, la situazione descritta configura quanto più volte ripetuto all'interno del lavoro di ricerca, è impossibile per organizzazioni così complesse ricondurre la struttura organizzativa ad uno dei modelli citati in letteratura, inconsapevolmente coloro i quali hanno partecipato alla raccolta dati ci confermano la necessità da parte delle organizzazioni di mettere insieme e far convivere diversi assetti organizzativi, e quindi organizzazioni ibride, o migrare verso nuovi modelli organizzativi agili.

### - *Flessibilità*

La flessibilità è uno dei termini che spicca all'interno della ricerca qualitativa, il 100% del campione analizzato considera la struttura organizzativa come flessibile. Citando quanto affermato da parte degli intervistati IT02: "Ha come caratteristica principale la flessibilità", IT03: "La struttura è 100% flessibile", IT04: "La flessibilità è un punto fondamentale, per quanto inizialmente avessimo una struttura più rigida, la pratica ha eliminato qualsiasi tipo di rigidità", IT06: "Strutture gerarchiche che hanno bisogno di una grande flessibilità".

I risultati della ricerca dimostrano, quindi, che le strutture tradizionali non riescono a reggere la dinamicità e velocità del mondo consulenziale. Come citato da parte degli stessi intervistati, le ragioni che comportano l'esigenza di strutture ed organizzazioni flessibili sono diverse, partendo dalla necessità di adattamento al mercato fino ad arrivare alle richieste di customizzazione del cliente stesso e alla riduzione della catena decisionale che rende i tempi di risposta più brevi.

### - *Differenze organizzative fra grandi e piccole società di consulenza*

L'analisi, inoltre, offre spunti interessanti riguardo la differenza organizzativa fra grandi e piccole società di consulenza. In questo senso, il campione risulta essere composto per il 43% da piccole società (numero di collaboratori inferiore a 50) e per il 57% da grandi società (numero di collaboratori superiore a 50). Dalla ricerca qualitativa si delinea una situazione che vede le grandi società di consulenza propense ad adottare una struttura organizzativa a livello globale ben definita, il motivo principale è da ricondursi alla complessità generata dalla presenza di più società operanti in tutto il mondo. IT02 spiega bene le motivazioni che portano all'adozione di strutture chiare: "Le *member firm* sono organizzate più o meno con le stesse strutture ripetute ma si muovono in base alle strategie a livello globale e locale. Le strutture sono ripetute perché quando si raggiungono certe dimensioni (in termini di fatturato e personale) è necessario replicare le strutture per mantenere lo stesso livello di governance, altrimenti, si perde il *grip* sulle persone e sulle azioni". L'altra motivazione è relativa alla comunicazione fra i vari livelli, se la struttura fra le diverse *country* è la stessa, è inequivocabile con chi devi parlare. È un reticolato complesso che serve sia per la *governance* che per la comunicazione, per avere una mappa, una bussola.

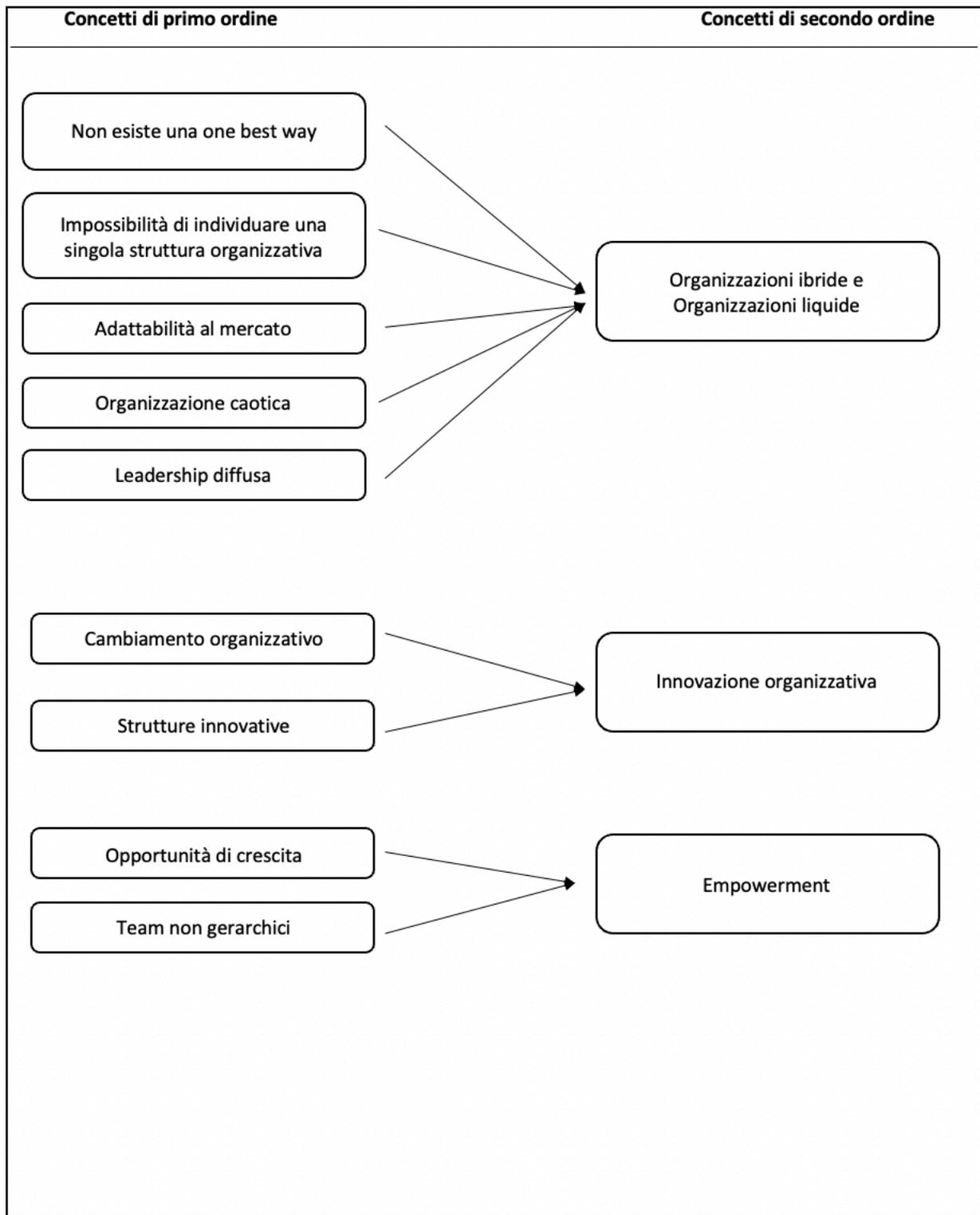
La tendenza delle grandi organizzazioni, dunque, confrontandoci con quanto messo in evidenza nel capitolo 2, è quella di affidarsi ad una struttura organizzativa ibrida. La struttura organizzativa ibrida, infatti, garantisce la definizione di ruoli e strutture ma allo stesso tempo, assicura la flessibilità necessaria per affrontare le sfide imposte dal mercato.

Fra le interviste a coloro i quali operano in grandi società di consulenza emerge un modello organizzativo definito multidisciplinare. Tale modello tende a creare gruppi di lavoro orizzontali in cui è premiata la competenza delle persone, si cerca di mettere a disposizione del cliente la persona maggiormente competente in materia. A tale modello organizzativo è affiancato, come affermato da parte di IT07, un altro per *account*. La presenza di più strutture organizzative che collaborano, condividono e si scambiano risorse ci conferma ancora una volta come l'ibridità organizzativa sia a tutti gli effetti un'esigenza per restare al passo con i tempi.

Diverso, invece, il *trend* che emerge nell'analisi delle piccole società di consulenza: il cambiamento organizzativo verso strutture poco gerarchiche, agili e flessibili è già iniziato e sta conducendo ai primi risultati. Dalle interviste risulta chiaro che le società di dimensioni inferiori utilizzano con più facilità strutture agili, come sottolineato da parte di IT02: "Stiamo impostando un modello di *leadership* che si basa sul modello di *polarity*, ha come caratteristica principale la flessibilità, esiste una forma gerarchica non così tanto dichiarata nel senso che è autogenerata dal modello di lavoro che si imposta, individua i ruoli di chi ha autorevolezza e ha la responsabilità di processi e azioni ma in realtà c'è una forma di raggiungimento dei risultati flessibile" o IT04: "La flessibilità è un punto fondamentale, per quanto inizialmente avessimo una struttura più rigida, la pratica ha eliminato qualsiasi tipo di rigidità, inizialmente la struttura organizzativa era una funzionale, la rigidità impostata su carta è stata superata, la flessibilità ha preso piede rispetto ad essa. Ci siamo resi conto che era necessaria una sovrapposibilità delle figure". Da quanto affermato, dunque, appare chiaro che le piccole società di consulenza si stiano muovendo verso schemi organizzativi nuovi. Rileggendo e studiando attentamente quanto citato da parte di IT04 e IT02 è possibile ricondurre la struttura organizzativa menzionata all'*Holacracy* descritta all'interno del secondo capitolo. Tale modello organizzativo rientra all'interno delle forme organizzative agili che prediligono la totale assenza di struttura organizzativa, non sono i ruoli, le posizioni o l'esperienza o a definire il chi fa cosa, ma il saper fare.

La differenza organizzativa, appena citata, fra grandi e piccole società di consulenza è riconducibile alla relativa complessità. E', infatti, immaginabile che mettere in atto cambiamenti organizzativi così importanti e radicali per società che operano a livello globale e con migliaia di dipendenti sia più complesso che per società di dimensioni ridotte. La teoria, però, ci dimostra che, anche se con tempi più lunghi, anche le grandi società si stanno muovendo per modificare i propri assetti organizzativi. L'esempio è proprio quello del caso studio PwC descritto all'interno del capitolo 2, che ha avviato una strategia di cambiamento organizzativo che riprogetta alcune parti dell'organizzazioni in modo agile in modo da cambiare gradualmente la cultura organizzativa dell'intera organizzazione.

A questo punto dell'analisi, dopo aver messo in evidenza quali sono i concetti del primo ordine si passa alla fase successiva del metodo di Gioia, ovvero la definizione dei concetti di secondo ordine. Come è possibile notare dalla tabella riportata in basso, *Figura 17*, l'aggregazione di concetti di 1° ordine mette in evidenza tre elementi fondamentali che risultano dalla ricerca empirica: organizzazioni ibride e liquide, innovazione organizzativa ed *empowerment*. Infine, al termine dell'analisi, la *Figura 18*, descrive l'intera struttura dati e riassume il processo che ha condotto all'elaborazione dei concetti di secondo ordine, e dunque, ai risultati della ricerca qualitativa.



**Figura 17:** Analisi delle interviste, concetti di 2° ordine, Fonte: ricerca qualitativa

- *Organizzazioni ibride ed organizzazioni liquide*

L'analisi della ricerca empirica condotta conduce ad un risultato molto importante per il presente lavoro di ricerca: aggregando alcuni concetti di primo ordine, descritti nella *Figura 16*, è possibile affermare che le società di consulenza stanno assumendo forme organizzative ibride o agili come le organizzazioni liquide. Questa affermazione risulta essere un'implicazione fondamentale ai fini della ricerca condotta. Come più volte affermato nei capitoli precedenti, l'obiettivo del lavoro è quello di rappresentare la situazione reale che sembra

non corrispondere a quella descritta in letteratura e, nel Capitolo 2, come possibili forme organizzative erano state citate proprio quelle emerse attraverso le interviste. Partiamo analizzando le forme organizzative ibride, e perchè quanto ci è stato detto da parte degli intervistati, ci riporta ai concetti teorici sopra definiti, per fare ciò riportiamo di seguito la definizione di forme organizzative ibride.

Quando si parla di organizzazioni ibride si fa riferimento ad imprese che combinano più forme organizzative che costituiscono una deviazione dai modelli tradizionali, e quindi sperimentano sfide organizzative uniche in termini di attività, strutture, processi e significati (Battilana & Lee, 2014).

Sono diversi gli aspetti che ci conducono a pensare che effettivamente le società di consulenza stiano virando verso modelli ibridi. Come affermato in letteratura, le organizzazioni ibride sono tali perchè combinano pro e contro di strutture e favoriscono la flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze del mercato, tutto questo è proprio quello che gli intervistati hanno messo in evidenza riguardo la struttura organizzativa: impossibilità di definizione di un'unica struttura, più modelli organizzativa all'interno della medesima società, forte coinvolgimento e responsabilizzazione dei soggetti che operano all'interno dell'organizzazione stessa.

La gestione delle risorse umane è, quindi, uno dei motivi che ci permette di individuare come ibrido il modello attualmente in utilizzo. Gli individui ibridi, definiti come membri organizzativi la cui esperienza lavorativa e le cui competenze soddisfano i requisiti del contesto organizzativo ibridi, sono generalmente impegnati verso l'intera organizzazione piuttosto che verso un particolare segmento per cui lavorano. (Pratt & Foreman, 2000).

Questo concetto, definito da Pratt e Foreman, risulta essere una costante all'interno delle interviste, il 100% dei partecipanti alla ricerca empirica sostiene che la condivisione di risorse fra i *team* è uno dei concetti chiave di organizzazione per le società di consulenza. Leggendo le interviste riportate nell'appendice, è possibile notare come gli intervistati mettano in evidenza la necessità di dotarsi persone con competenze eterogenee, che operino in diversi *team*, a seconda delle esigenze necessarie: persone ibride per organizzazioni ibride. Infine, la letteratura definisce che, pur ponendo ancora la responsabilità ultima nelle mani dei proprietari e dei dirigenti, i modelli ibridi offrono opportunità ai dipendenti di prendere decisioni e crescere (Tatum, 2022). Ancora una volta, quindi, quanto affermato in letteratura coincide con i risultati emersi dalla ricerca empirica, "opportunità", "responsabilizzazione", "crescita" sono concetti descritti da parte degli stessi intervistati affermando che, fra i pro della struttura organizzativa adottata vi è proprio la possibilità di crescita garantita. In conclusione, legando la letteratura alla ricerca empirica è possibile affermare che sicuramente il modello ibrido risulta essere già in utilizzo all'interno di numerose società di consulenza, soprattutto quelle di grandi dimensioni.

Analizziamo ora il secondo *design* organizzativo emerso dalla ricerca empirica, le organizzazioni liquide.

In contrasto con l'organizzazione solida, le organizzazioni "liquide" possono riempire qualsiasi spazio, assumere la forma del contenitore in cui sono inserite, ma non hanno una struttura organizzativa fissa, l'attenzione delle organizzazioni liquide è sulla velocità e la flessibilità in quanto possono cambiare forma e muoversi verso una direzione specifica modificando il proprio sforzo (Sharma, 2021). La definizione di organizzazione liquida ci riporta a quanto più volte affermato da parte degli intervistati: "flessibilità",

“customizzazione alle esigenze del cliente”, “organizzazione caotica”. Quanto illustrato in letteratura, quindi, anche in questo caso coincide con quanto emerso dalle interviste, più di un intervistato sottolinea come non esiste una struttura definita, ma che essa sia customizzata in base alle esigenze del cliente e che assume forma e dimensioni diverse in base al progetto in cui si è impiegati. La letteratura afferma che nell’*Holacracy*, una particolare forma organizzativa liquida, i ruoli non sono legati alle persone ma sono definiti in base al lavoro da svolgere, a seconda del grado di applicazione dell’*Holacracy*, le regole sono le stesse per tutti indipendentemente dal ruolo ricoperto da parte di ogni singolo dipendente (Robertson, 2015). Tutto ciò ci è stato riportato all’interno delle interviste, in cui è emerso anche un punto fondamentale per la corretta applicazione di tale modello: le figure *senior* devono imparare ad accettare di poter essere guidati anche da risorse più *junior* ma maggiormente competenti nel progetto. In conclusione, la letteratura ci conferma che il secondo modello organizzativo emerso dalla ricerca empirica fa riferimento ad organizzazioni liquide.

#### - *Innovazione organizzativa*

L’innovazione organizzativa rappresenta il secondo risultato emerso dalla ricerca empirica. Come più volte affermato, la letteratura a disposizione in materia è minima ma, soprattutto, non coincide con la reale situazione della progettazione organizzativa delle società di consulenza. La ricerca qualitativa, infatti, permette di dimostrare ed affermare come l’innovazione organizzativa sia un punto fondamentale per il funzionamento delle organizzazioni complesse. L’innovazione organizzativa è costantemente definita come l’adozione di un’idea o di un comportamento nuovo per l’organizzazione (Damanpour, 1988). L’innovazione organizzativa emerge nel 100% del campione intervistato, essa è intesa sia come modifica dell’assetto organizzativo attualmente utilizzato, 4/7 del campione, oppure come adattabilità della forma organizzativa al contesto esterno, 3/7. Tale affermazione ci permette, inoltre, di riprendere uno dei punti citati all’interno dei primi capitoli: non è possibile, infatti, per le organizzazioni complesse adottare una singola struttura e portarla avanti nel tempo. Il contesto in cui operano le società di consulenza costringe le stesse a modificare continuamente il proprio assetto o in funzione delle richieste del cliente o in funzione delle esigenze dell’organizzazione stessa. Il cambiamento organizzativo, quindi, rappresenta un punto chiave per le società di consulenza, modificare piccoli aspetti della propria organizzazione garantisce l’adesione alle necessità del contesto in cui operano.

#### - *Empowerment*

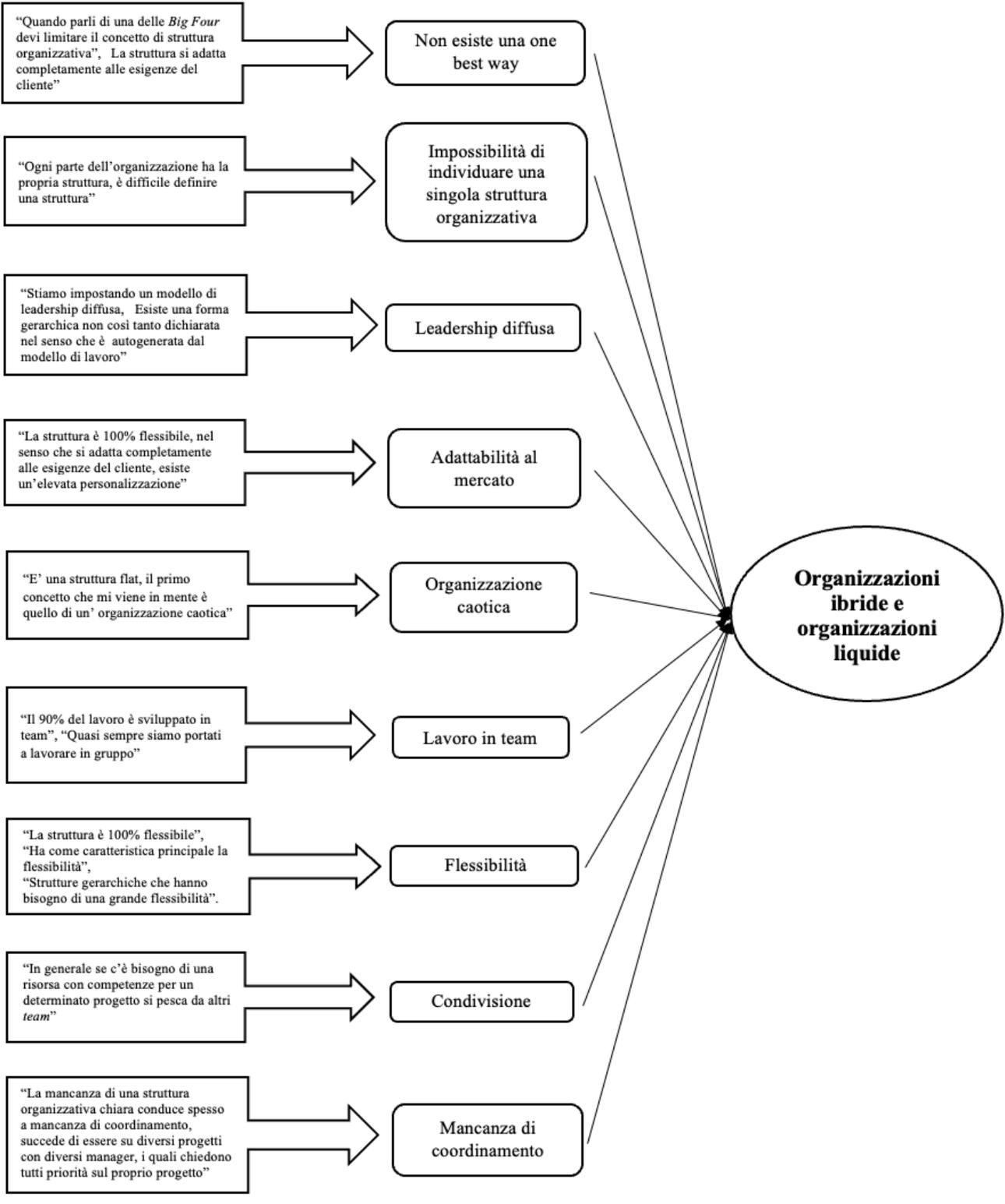
Negli ultimi anni, l’*empowerment* è diventato oggetto di discussione da parte dei *management* aziendali e al centro dell’attenzione delle scienze organizzative (Afshord, 2011). I ricercatori hanno definito il concetto di *empowerment* in diverse forme. Zimmerman (1990) riteneva che la definizione negativa di *empowerment* fosse più facile di quella di dimostrabilità: in assenza di tale definizione le persone si autoalimentano, si sentono impotenti e si sviluppano sentendo di avere bisogno di aiuto. Secondo la prospettiva della comunicazione, il processo di *empowerment* è legato alla condivisione del potere da parte di un *manager* o un *leader* (Canger &

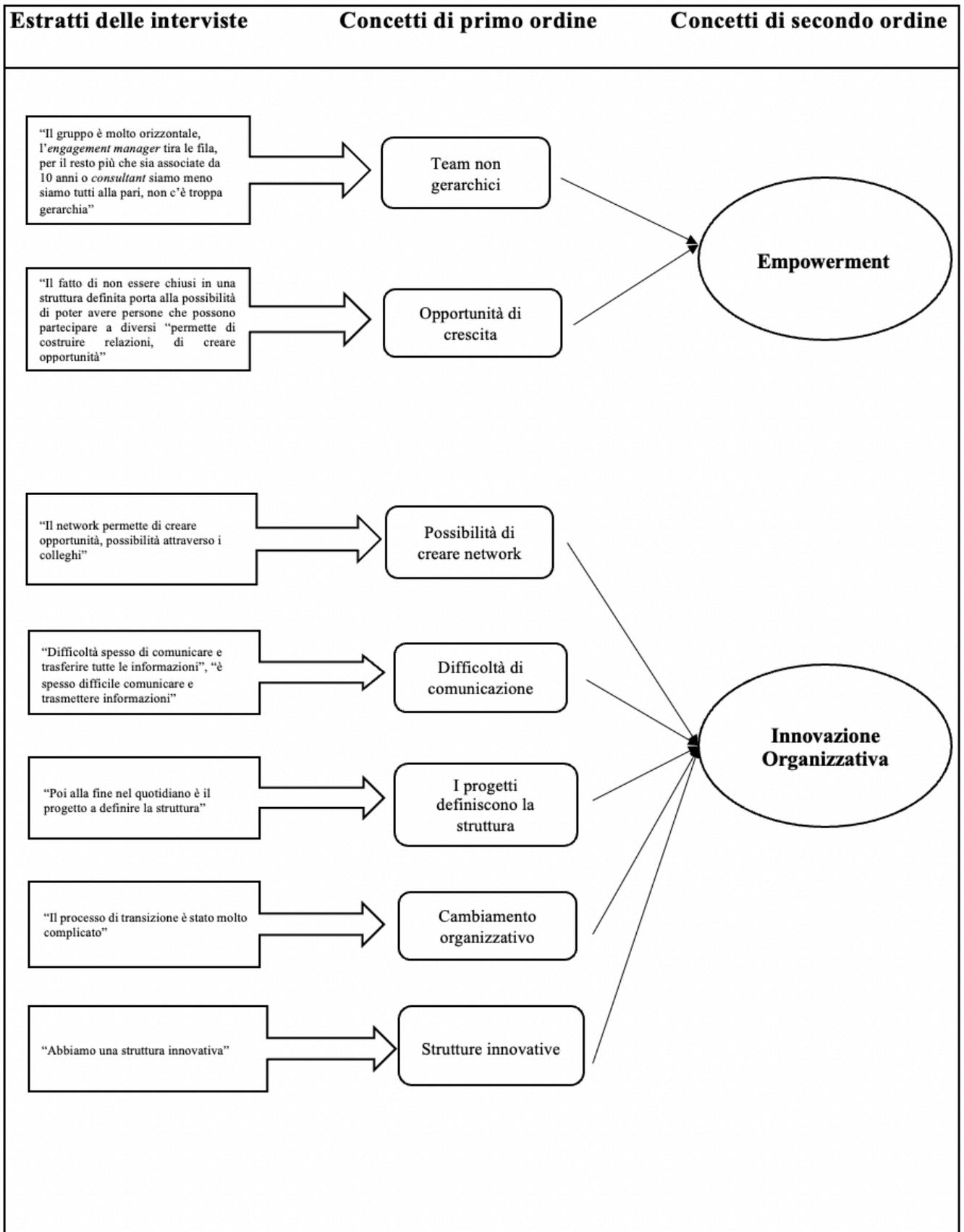
Kanungo, 1988). William (1993) ritiene che l'*empowerment* possa essere definito come la concessione di maggiore autorità ai dipendenti nel prendere decisioni senza la conferma delle autorità superiori (Afshord, 2011). Gli autori hanno, poi, affermato che l'*empowerment* è fondamentale in situazioni in cui le esigenze del cliente sono molto variabili, per consentire ai dipendenti di personalizzare l'erogazione dei servizi (Afshord, 2011). La revisione della letteratura riguardo le definizioni del concetto di *empowerment* ci permettono di dimostrare come esso rappresenti uno dei punti chiave del funzionamento organizzativo delle società di consulenza. La ricerca empirica ha messo in evidenza come l'80% del campione abbia descritto il proprio *team* di lavoro come poco gerarchico, la differenza di *seniority* poco percepita e l'autonomia delle decisioni rappresenta uno dei motivi per cui la consulenza attira tante risorse *junior*. Il restante 20% del campione non è preso in considerazione in quanto riguarda soggetti che gestiscono *team* e per cui la domanda inserita all'interno del protocollo di intervista non era applicabile. L'*empowerment* è, quindi, un fattore presente all'interno delle società di consulenza che influenza le scelte organizzative. Coinvolgere le persone nei processi decisionali significa scegliere forme organizzative diverse da quelle tradizionalmente definite in letteratura. Sembra difficile pensare ad una struttura a matrice come una struttura che favorisce l'autonomia dei soggetti e che porta alla responsabilizzazione degli stessi, inoltre le strutture gerarchiche non favoriscono il lavoro in *team*, che è invece il presupposto dell' *empowerment*. In conclusione, il coinvolgimento nel processo decisionale che emerge dalla ricerca empirica, ci aiuta a dimostrare ancora una volta come i modelli organizzativi tradizionali siano stati abbandonati a favore di modelli come quello ibrido o agile.

**Estratti delle interviste**

**Concetti di primo ordine**

**Concetti di secondo ordine**





**Figura 18:** Analisi delle interviste, la struttura dei dati, Fonte: ricerca qualitativa

## CONCLUSIONI

Giunti alle conclusioni della ricerca è necessario trarre le fila del discorso, provare ad analizzare quali sono i principali risultati emersi dal lavoro, ed illustrare quali potrebbero essere le prospettive di ricerca futura riguardo lo studio della progettazione organizzativa a supporto delle organizzazioni complesse.

### - *Implicazioni del lavoro di ricerca*

Come affermato nella parte introduttiva di questo capitolo conclusivo, è importante analizzare quanto emerso dal lavoro di ricerca per fare delle riflessioni ed individuare quali siano le implicazioni della ricerca condotta, per tentare di rispondere, finalmente, alla domanda: in quale direzione sta andando la progettazione organizzativa delle società di consulenza? In questo senso, il lavoro di ricerca offre spunti interessanti. La ricerca empirica condotta è stata molto utile, l'analisi della letteratura attraverso i due *database* ha dimostrato che le informazioni attualmente disponibili sono poche e che raramente i ricercatori si sono cimentati in una ricerca di dati primari sul campo come nel nostro caso. Le implicazioni del lavoro sono dunque, molto importanti per la letteratura. In primis, è stato dimostrato che effettivamente la letteratura è obsoleta, che il materiale a disposizione mostra una situazione che non rispecchia la realtà dei fatti, la letteratura risulta sicuramente da aggiornare. Altra implicazione fondamentale che emerge dal lavoro di ricerca riguarda, dunque, il modello organizzativo adottato. Come più volte affermato, l'ipotesi iniziale faceva riferimento all'impossibilità di adozione di forme gerarchiche eccessivamente strutturate per organizzazioni così complesse. Il lavoro, e nello specifico la ricerca empirica, ci dimostrano che le società di consulenza prediligono forme organizzative ibride, capaci di miscelare aspetti positivi di una struttura con aspetti positivi di un'altra, la stabilità non è un presupposto di questa tipologia di organizzazioni. La ricerca qualitativa, addirittura, ci dice che le società di consulenza sono più in là di quello che era possibile immaginare. Risultava, infatti, difficile pensare ad una concreta adozione di modelli organizzativi agili ma, le interviste condotte ci dimostrano che sono già realizzati e stanno portando i primi frutti. Infine, la ricerca empirica dimostra che, l'innovazione organizzativa, intesa come l'applicazione di nuove idee o forme alla propria struttura organizzativa, rappresenta un elemento chiave per la sopravvivenza di organizzazioni che sono costrette quotidianamente a fronteggiare delle contingenze che si modificano velocemente.

I risultati della ricerca, inoltre, impattano altri aspetti della vita organizzativa delle società di consulenza, fra questi sicuramente la gestione delle risorse umane e le modalità di *leadership*. Come più volte affermato nella ricerca qualitativa, lo spostamento verso modelli organizzativi ibridi o agili conduce ad un diverso modo di gestire le persone, la *leadership* diventa inclusiva, partecipativa. I nuovi modelli organizzativi, quindi, vedono una netta ridefinizione del modo di guidare le persone: autonomia e responsabilizzazione diventano parole chiave. Quando si parla di *leadership* inclusiva o partecipativa si fa riferimento ad una modalità che predilige l'autonomia dei singoli e che vede nel talento la principale forma di sviluppo dell'organizzazione. La gestione delle risorse umane, quindi, assume contorni diversi, sarà necessario nei prossimi anni saper motivare coloro i quali, in organizzazioni come l'*Holacracy*, vedranno perdere la propria centralità di figura *senior* a favore di

figure *junior* maggiormente competenti sul progetto. La gestione delle risorse umane rappresenterà, quindi, una delle principali sfide dell'evoluzione organizzativa delle società di consulenza, sarà importante riuscire a modificare la cultura organizzativa. L'altro aspetto importante da considerare riguarda il coordinamento interno. È vero che l'adozione di modelli ibridi o agili facilita il raggiungimento della flessibilità necessaria ma crea, inevitabilmente, problematiche in termini di coordinamento. Il campione studiato vede, infatti, la mancanza di coordinamento interno come uno dei punti principali di miglioramento della gestione organizzativa delle società di consulenza. Non è facile riuscire a mantenere una struttura efficiente quando al proprio interno operano diversi modelli organizzativi con le proprie regole e i propri modi di gestire le persone. Tutti gli intervistati hanno definito, fra i contro della struttura organizzativa, il coordinamento interno. Spesso autonomia e responsabilizzazione possono essere percepiti come abbandono a sé stessi e caos organizzativo. Fra coloro i quali hanno partecipato alla ricerca, molti affermano che l'ibridità organizzativa comporta il non avere una struttura chiara dove è ben definito chi comanda chi, quali sono le persone che possono richiedere priorità di lavoro a determinate persone, nel tempo tutto ciò può impattare negativamente sull'efficienza della struttura stessa. Molto spesso, le persone possono trovarsi a ricevere diversi *task* da diversi *manager* per i quali non è chiaro chi abbia priorità. Infine, ultimo aspetto da considerare ma non di certo meno importante è il *knowledge sharing*. Il trasferimento di conoscenza rappresenta per le società di consulenza linfa vitale per la propria sopravvivenza, l'esperienza acquisita con un cliente dev'essere immagazzinata ed utilizzata per progetti simili. L'ibridità organizzativa può rappresentare un ostacolo in questo senso, l'assenza di un'unica struttura può comportare la difficoltà di trasmissione delle informazioni, non si lavora sempre con le stesse persone ed è possibile che, se non esiste un *modus operandi* predefinito, molte informazioni possano essere perse. Per questo motivo sarà fondamentale nei prossimi anni dotarsi di centri di ricerca interni, che sviluppino modalità di immagazzinamento e trasmissione di informazioni che, in forme organizzative poco gerarchiche, rischiano di essere perse e compromettere la competitività delle organizzazioni di *Management Consulting*.

#### - *La ricerca futura*

Il lavoro di ricerca, quindi, propone spunti interessanti di riflessione, dimostra la difficoltà di raccolta dati e pubblicazione di informazioni riguardo le società di consulenza ma sono tanti i punti interrogativi che restano e che potrebbero essere approfonditi in future ricerche. Nello specifico sarebbe interessante conoscere i motivi della reticenza nel rilasciare informazioni, il lavoro ci ha dimostrato una notevole chiusura nel raccontare le dinamiche organizzative e, ad oggi, ci risulta difficile capire quali possano essere le motivazioni di tale chiusura. Inoltre, potrebbe essere interessante continuare ad analizzare l'adozione di nuove forme organizzative sicuri che la forma ibrida e quella liquida rappresentano solo due delle innumerevoli evoluzioni organizzative che sono state studiate dalle società di consulenza per essere al passo con i cambiamenti. Infine, lavori di ricerca futura potrebbero approfondire il processo di transizione organizzativa che stanno subendo le società di consulenza, come dimostrato nella ricerca empirica le grandi organizzazioni stanno faticando per

modificare la propria cultura organizzativa. Conoscere, quindi, le modalità di cambiamento potrebbe essere utile per modificare i principi della progettazione organizzativa e metterli a disposizione della letteratura.

## RIASSUNTO

L'obiettivo del lavoro di ricerca è stato quello di indagare la progettazione organizzativa delle organizzazioni complesse e, nello specifico, delle società di consulenza. Esse hanno da sempre suscitato un grandissimo interesse in letteratura in quanto molto differenti rispetto alle tradizionali organizzazioni: operano in diversi settori mettendo a disposizione dei propri clienti competenze eterogenee in diversi campi. Tutto ciò genera implicazioni organizzative completamente differenti rispetto alle organizzazioni che operano all'interno di un unico mercato.

Ripercorriamo, quindi, il lavoro di ricerca in tutte le sue fasi. Il primo capitolo ha introdotto il tema delle organizzazioni complesse analizzando cosa sono e quali sono i fattori che le definiscono tali. Successivamente, è stata condotta una breve analisi riguardo le società di consulenza presentando un quadro chiaro di quali sono le attività svolte in consulenza e perchè le aziende si rivolgono ad esse.

Ancora all'interno del primo capitolo ci siamo, poi, concentrati sull'argomento centrale del seguente lavoro di ricerca, e quindi l'analisi della struttura organizzativa. Ripercorrendo la letteratura attualmente disponibile in materia, ciò che è emerso è che la struttura organizzativa delle società di *Management Consulting* non è mai stata realmente approfondita. In una prima fase di ricerca, gli studiosi definivano le società di consulenza come società di servizi professionali ed in quanto tali, ne ereditavano la struttura organizzativa. In seguito, emerge che associare le società di *Management Consulting* a società di servizi professionali risultava essere eccessivamente ottimistico, e per questo, si è iniziato a studiarne le possibili forme organizzative.

Proseguendo nell'analisi, il lavoro di ricerca è continuato cercando di rispondere ad un interrogativo: qual è dunque la struttura organizzativa adottata ad oggi dalle società di consulenza? Cosa dice la letteratura a riguardo? Cercando di rispondere a questo interrogativo, si è passati all'analisi della struttura a matrice, struttura ritenuta in letteratura come quella generalmente adottata da parte delle società operanti in consulenza. Tale convinzione è dettata dall'assunto che le società di *Management Consulting* operano in diverse *industries*, in diversi paesi del mondo e che quindi l'unica forma organizzativa applicabile è proprio la struttura a matrice. L'analisi, però, ci ha permesso di dimostrare che la struttura a matrice non può essere la struttura realmente adottata da parte delle società di consulenza, o almeno non può esserlo più. Le motivazioni di ciò riguardano, sia i limiti propri della struttura a matrice, sia le numerose contingenze con le quali tali società sono costrette a vivere quotidianamente. Ciò che è emerso rappresenta uno dei punti che il lavoro di ricerca si propone di dimostrare, cioè che la matrice si basa su un modello eccessivamente ottimistico di come si comportano effettivamente le persone nelle organizzazioni. Il suo concetto centrale, che le decisioni simultanee possano essere regolarmente prese lungo più dimensioni con responsabilità frammentata, sopravvaluta la capacità di elaborazione delle informazioni della maggior parte dei cervelli umani.

Le organizzazioni veramente agili imparano ad essere sia stabili (resilienti, affidabili ed efficienti) che dinamiche (veloci e adattive). Per padroneggiare questo paradosso, le aziende, devono progettare strutture con una spina dorsale fissa, e allo stesso tempo, devono dotarsi di caratteristiche più dinamiche che possono essere adattati rapidamente alle nuove sfide e opportunità. Queste assunzioni, sviluppate da *McKinsey*, una delle più importanti società di consulenza a livello mondiale, ci hanno permesso, quindi, di rispondere ad uno dei primi quesiti posti dal seguente lavoro di ricerca: ma una struttura a matrice può davvero supportare l'organizzazione di una società così complessa? La risposta è no, e per questo, nella seconda parte del lavoro di ricerca si è proceduto a ricercare ed analizzare quali siano le forme organizzative utilizzate dalle società di consulenza prendendo spunto proprio da quanto affermato nel report *McKinsey* e cioè la necessaria capacità di tali organizzazioni di essere dinamiche.

Partendo da questa considerazione, nel secondo capitolo, ci si è chiesto quali potrebbero essere, allora, le forme organizzative adatte alle caratteristiche delle società di consulenza? A tal fine, sono state prese in considerazione forme organizzative che, secondo la teoria descritta in letteratura, risultavano essere applicabili al contesto descritto. Il contesto in cui operano le società di *Management Consulting* richiede flessibilità, capacità di cambiamento e facilità nel processo decisionale, ma com'è possibile mettere insieme elementi così diversi, stabilità e dinamicità, flessibilità e gerarchia? La risposta è data dalle organizzazioni ibride, definite come le organizzazioni che combinano al proprio interno più modelli organizzativi esaltandone i pregi di ognuno e cercando di limitarne i difetti. All'interno del secondo capitolo abbiamo, dunque, analizzato quali sono le principali caratteristiche delle organizzazioni ibride, quali sono i fattori che favoriscono lo sviluppo di ibridi e quali, invece, ne minano la possibilità di creazione, quali sono inoltre i motivi che spingono le organizzazioni ad adottare un approccio ibrido alla progettazione della propria struttura organizzativa. A dimostrazione di quanto affermato sono stati presi in considerazione due casi studio di due importanti società di consulenza che adottano una struttura ibrida: Deloitte e PwC.

Partendo dal primo caso studio Deloitte, è emerso che tale società di consulenza adotta una forma organizzativa che miscela al proprio interno diverse strutture. Deloitte adotta una prima struttura organizzativa definita come "struttura organizzativa gerarchica" in cui Deloitte Global è a capo di imprese autonome ed indipendenti che operano in tutto il mondo con il marchio Deloitte. Allo stesso tempo, però, per garantire flessibilità e dinamicità in un contesto così complesso a questa struttura viene associata un'altra definita come "struttura organizzativa a rete".

Passiamo, quindi, all'analisi del secondo caso studio PwC che riguarda nello specifico una particolare iniziativa strutturale definita come *Experience Center*. L'*Experience Centre* di PwC è stato creato in risposta a una crescente convinzione nel campo che fossero necessari nuovi approcci per permettere all'azienda e ai suoi consulenti di reagire più rapidamente all'evoluzione delle esigenze dei clienti.

Nel testo, viene infatti, più volte sottolineato che la creazione dell' *Experience Center* nasce dalla necessità di mescolare l'approccio tradizionale altamente strutturato con un approccio dinamico e flessibile, meno gerarchico e che permettesse ai consulenti di PwC di essere non solo vicino ai propri clienti ma anche ai propri

colleghi. L'*Experience Center* agisce strutturalmente in modo diverso rispetto al resto dell'organizzazione, al proprio interno viene meno la classica gerarchia fra risorsa *senior* e risorsa *junior*. I due casi studio, quindi, rappresentano una prima dimostrazione, ancora teorica, di come le società di consulenza stiano modificando i propri assetti organizzativi verso nuovi modelli più flessibili ed in grado di rispondere alle proprie esigenze. Proseguendo nell'analisi del secondo capitolo, si è continuato ad indagare riguardo le possibili forme organizzative attualmente adottate dalle società di consulenza e, leggendo la letteratura, è emersa un'ulteriore forma organizzativa definita "*Multiplex Organizational Form*". La forma organizzativa *Multiplex* si distingue dalla solita struttura a matrice che siamo abituati a leggere e definisce un modello centrato sulla specializzazione degli assi. È adottato dalle società di *Management Consulting*, quando diventa chiaro che per avere successo è necessaria la specializzazione delle competenze dei professionisti su diversi assi. Nello specifico vengono descritte le caratteristiche del modello organizzativo, prendendo come riferimento di società di consulenza che ne mette in pratica i principi, Ernest & Young.

Successivamente, sempre nell'ottica di rispondere ad una delle domande di questo lavoro di ricerca, e quindi indagare quali sono le strutture realmente utilizzate, ci siamo chiesti se anche i modelli agili, di cui sentiamo così tanto parlare in letteratura, possano essere adottati da parte delle società di consulenza. Nello specifico la curiosità sulla possibilità di adozione di tali modelli in consulenza nasce dal fatto che i modelli agili risultano essere particolarmente adatti per le organizzazioni che operano in *team* e fra queste non possiamo, ovviamente, escludere la consulenza che, da sempre, si svolge in modalità di lavoro di gruppo.

Nello specifico, sono state analizzate le organizzazioni liquide, per definizione organizzazioni che non hanno una forma, mutano a seconda del contenitore in cui sono inserite e possono modificarsi e muoversi verso una direzione specifica modificando il proprio sforzo. In seguito, è descritta una particolare forma di organizzazione liquida, l'*Holacracy*, una struttura che si fonda sulla presenza di cerchi fatti di persone che si muovono da una parte all'altra, cercando di portare le proprie conoscenze e competenze all'interno dell'organizzazione.

Quindi, le strutture organizzative agili sono adottabili da parte delle società di consulenza?

Il lavoro di ricerca ci dimostra che è possibile ma a determinate condizioni, come è emerso dalla riflessione l'applicazione in modo isolato di una forma organizzativa come quella olocratica potrebbe risultare eccessivamente complessa. Difficoltà nell'immagazzinamento e trasferimento della conoscenza, gestione dei *team* e dei momenti di pressione, difficoltà di applicazione di un modello così fatto a società di consulenza che operano a livello globale, che hanno 200 sedi in tutto il mondo e che necessitano di un qualche legame gerarchico per mettere insieme le informazioni in tutti i diversi paesi.

Applicare l'*Holacracy*, in conclusione, è possibile ma in modo limitato: le società di consulenza potrebbero decidere di utilizzare questo modello per una particolare *practise* che richiede maggiore creatività e necessita di minor coordinamento, inserire questa forma all'interno di una gerarchica consentirebbe di amplificarne i benefici e ridurre le problematiche.

In sintesi, i primi due capitoli ci hanno permesso di dimostrare e rispondere all'interrogativo che inizialmente questo lavoro di ricerca si era posto: è possibile che la matrice sia la struttura adottata da parte di società così complesse? La risposta è no e per questo si è proceduto ad analizzarne le possibili forme organizzative: ibridi, *multiplex* e agili.

Passiamo quindi, all'ultima parte del lavoro, il terzo capitolo, all'interno del quale si è tentato di dimostrare, o confutare, quanto affermato nei capitoli precedenti attraverso la ricerca empirica. Prima di dettagliare i particolari della ricerca qualitativa effettuata, è stato necessario rappresentare la situazione attualmente presente in letteratura attraverso grafici e dati numerici, a tal scopo sono state prese in considerazione le informazioni tratte da due diversi *database*: *Scopus* e *Web of Science*. L'analisi numerica dimostra la mancanza di uno studio approfondito riguardo il tema, i documenti pubblicati sono pochi, obsoleti e trattano marginalmente il tema di ricerca. Proseguendo all'interno del terzo capitolo, viene poi presentata la ricerca qualitativa, nello specifico vengono dettagliate le diverse forme di ricerca qualitativa descrivendone pro e contro: le interviste strutturate, non strutturate e le interviste semi strutturate. Per condurre la ricerca empirica, fra le diverse metodologie, è stata scelta quella nella forma semi strutturata in quanto garantisce maggiore libertà di azione all'intervistatore e consente all'intervistato di esprimere a pieno la conoscenza riguardo il tema in oggetto. Terminata la presentazione della ricerca qualitativa, il lavoro prosegue presentando il protocollo di intervista, all'interno del quale sono descritte le domande poste a coloro i quali hanno deciso di partecipare alla ricerca qualitativa. Nello specifico il protocollo risulta essere composto da 6 domande attentamente studiate per dettagliare diversi aspetti delle dinamiche organizzative delle società di consulenza. All'interno dello stesso capitolo sono presentate, inoltre, le modalità attraverso le quali sono stati contattati gli intervistati e viene illustrata una descrizione del campione analizzato in termini di numerosità, *job position* e dimensione dell'azienda per cui gli intervistati lavorano. Infine, l'ultimo step, prima dell'analisi dei risultati emersi, è la definizione del metodo utilizzato per analizzare le interviste. Nello specifico si è deciso di utilizzare il metodo di Gioia, il quale prende il nome dal ricercatore che lo ha ideato. Il metodo di Gioia si fonda su diversi step, il primo è quello di raccogliere i concetti di primo ordine, cioè i termini e i concetti che sono venuti fuori da una prima analisi delle interviste, in questa fase vengono letteralmente riportate le frasi citate da parte degli stessi intervistati. In seguito, i concetti di primo ordine devono essere analizzati e raggruppati in concetti del secondo ordine che, legati a quanto illustrato dalla letteratura sul tema, conducono ai risultati della ricerca qualitativa. Infine, nell'ultimo paragrafo del capitolo tre vengono illustrati i risultati della ricerca qualitativa. Questa parte rappresenta un passaggio fondamentale del lavoro di ricerca, in essa sono dimostrate le ipotesi inizialmente descritte all'interno del lavoro di ricerca. Infine, all'interno delle conclusioni sono stati dettagliati i risultati emersi dal lavoro di ricerca e sono stati presi in considerazione alcuni spunti di riflessione per la conduzione di future ricerche.

# APPENDICE

## INTERVISTA 1, IT01

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

T01: Entri in un argomento complesso, quando parli di una delle *Big Four* devi limitare il concetto di struttura organizzativa, devi ragionare sull'intera società o delle tantissime società che ci sono dentro. Ogni parte dell'organizzazione ha la propria struttura (*Advisory* propria struttura, *Tax & Legal* ha la propria struttura e così via), esiste una struttura a livello gerarchico per prendere le decisioni a livello globale poi ogni *legal entity* assume decisioni con la propria struttura; quindi, è una struttura complessa per il fatto che è un *network* all'interno del quale ci sono 4 società operative, ognuna ha un suo ruolo. È difficile definire una struttura.

- *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*

T01: Struttura rigida perchè sotto molto aspetti non sono in grado di comprendere il cambiamento, oppure comprendono il cambiamento ma c'è la necessità di fare troppi passaggi prima di prendere delle decisioni, la catena decisionale è molto complessa.

2. *Che rapporti esistono a tuo avviso fra casamadre e sussidiarie estere?*

IT01: Non c'è risposta ci sono troppe variabili nel mezzo

3. *Il lavoro si svolge in team?* IT01: Sì

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto o con un cliente, come cercate di risolverlo?*

IT01: Il *team* per cui lavoro è abbastanza piccolo perchè specializzato su determinate tematiche, essendo una struttura di 10 persone siamo sempre a stretto contatto con il *manager* e il *partner*. Riguardo le problematiche esiste sempre molta condivisione i *manager* sono sempre molto operativi fra loro, si cerca di evitare il loro intervento ma in caso di criticità esiste una massima condivisione da parte del *manager* che monitora in modo costante.

5. *Che relazione esiste fra i diversi team?*

IT01: Il confronto all'interno del *network* è molto importante, non è detto che allo stesso progetto lavorino sempre le stesse persone, all'interno della stessa area cerchiamo di prendere informazioni, slide, di condividere il tutto. Può esserci bisogno di una competenza specifica che può essere trovata nell'ufficio accanto.

È un *team* chiuso riguardo l'area di competenza e i progetti che la riguardano, all'interno dell'ambito di riferimento è molto aperto. Non comunichiamo con team di aree diverse ma fra *team* della stessa area esiste un'importante condivisione.

6. Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?

IT01: il *network* permette di creare opportunità, possibilità attraverso i colleghi. La mancanza di un coordinamento interno all'ufficio, a livello più alto non la vivo quindi non ti so dire, ma manca una struttura definita (all'interno dell'ufficio) che ti permetta di avere dei punti di riferimento, banalmente lavorare su 6 progetti con 6 *manager* diversi e ognuno guarda al proprio mulino.

*Pro*: La mancanza di una struttura gerarchica e formale permette di costruire relazioni, di creare opportunità sia personali che per la società.

*Contro*: La mancanza di una struttura organizzativa chiara conduce spesso a mancanza di coordinamento, disallineamento, succede spesso di essere impiegati su diversi progetti con diversi *manager*, i quali chiedono tutti priorità sul proprio progetto.

## INTERVISTA 2, IT02

1. Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?

IT02: *Leadership* diffusa, stiamo impostando un modello di *leadership* che si basa sul modello di *polarity*, ha come caratteristica principale la flessibilità. Esiste una forma gerarchica non così tanto dichiarata nel senso che è autogenerata dal modello di lavoro che si imposta, individua i ruoli di chi ha autorevolezza e ha la responsabilità di processi e azioni ma in realtà c'è una forma di raggiungimento dei risultati flessibile.

Abbiamo una struttura innovativa, che condivide la responsabilità non solo della mansione ma della *mission* aziendale. Stiamo sviluppando questo processo dal 2017, dal 2009 al 2017 si è adottata invece una struttura gerarchica tradizionale.

La struttura esiste solo a livello apicale, nelle persone che sono in relazione con i clienti, la logica dei progetti è invece trasversale e non verticale.

2. Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?

n.a.

3. Il lavoro si svolge in team?

IT02: Sì assolutamente, il 90% del lavoro è sviluppato in *team*, c'è un 10% sviluppato personalmente dal ruolo che ricopre una funzione specifica però è sempre secondaria a quella di condivisione, l'impostazione è quella di creare di creare un gruppo di lavoro.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

IT02: Il *team* cerca di risolvere il problema anche perchè se capisce come risolvere il problema si evita che venga ripetuto.

Va al grado superiore solo se c'è molta fretta, se il problema è molto grave e non c'è modo di dividerlo in maniera sensata per dare alle persone la possibilità di risolverlo, perchè per esperienza se non dai il tempo si bruciano risorse e si brucia la possibilità che imparino.

5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

IT02: I *team* sono condivisi dal punto di vista del *modus operandi*, condividono le risorse in base alla competenza, si attivano le risorse in base alle aree di necessità. Nel modello di *leadership* polarizzata la polarizzazione è data dalla diffusione della conoscenza in cui si attivano le risorse in base alla reale necessità. Quindi ci sono i *key manager* mentre i *team* di lavoro hanno dei gruppi quasi naturali che si sono costruiti secondo diverse variabili.

In generale i *team* sono condivisi, si creano sulla base del progetto.

È possibile che una risorsa sia spostata da un *team* all'altro perchè è necessario per la competenza.

- *Puoi raccontarci alcuni episodi in cui è stato necessario uno scambio e un confronto più diretto e approfondito fra i diversi team?*

IT02: La comunicazione è un elemento fondamentale perchè se non comunichi correttamente rischiano di esserci delle sovrapposizioni, d'altra parte aver sviluppato una comunicazione molto diretta fra le varie risorse e figure fa sì che ogni risorsa sa di aver dei punti di riferimento ma quei punti di riferimento non devono essere quello che decidono tutto per tutti. Sono un riferimento dal punto di vista dell'anzianità professionale, dell'esperienza ma non è detto che debbano decidere loro, possono essere guidate da persone anagraficamente più giovani.

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT02: *Pro*: Grande flessibilità del lavoro e possibilità di gestire le risorse in modo circolare ed ibrido, aiuta molto perchè riesci a creare percorsi molto trasversali, non verticali né orizzontali. *Contro*: soprattutto nella fase iniziale la ricerca delle risorse è molto più complessa, devono sposare non un progetto ma un modello di *leadership*, hanno molte più responsabilità. La difficoltà, inoltre, può essere determinata dalla necessità di gestire risorse che possono essere più grandi a livello anagrafico, trovarti a gestire persone con 10 anni in più di te perchè il modello non prevede una gerarchia anagrafica. Le persone che sono alla guida sono quelle che hanno maturato esperienza e competenza su quel relativo progetto non quelle che sono nell'azienda da più tempo. Il processo di transizione è stato molto complicato, soprattutto per chi era già parte dell'azienda, se hai

bisogno di avere il classico capo per sapere cosa fare non è un posto per te, il 25% è andato via perchè non ha capito il processo. Le figure *senior* devono imparare ad accettare di perdere potere a favore di figure più *junior*.

### INTERVISTA 3, IT03

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

- *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*

IT03: La struttura è 100% flessibile, nel senso che si adatta completamente alle esigenze del cliente, esiste un'elevata personalizzazione rispetto alle richieste dei clienti.

2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*

IT03: Difficile rispondere a questa domanda.

3. *Il lavoro si svolge in team?*

IT03: Sì, però io sono un'eccezione, sono su un unico cliente e svolgo attività di PM, il mio *team* non è più la mia azienda ma il cliente stesso, abbiamo un SAL interno in cui ci confrontiamo, da consigli, il mio rapporto è ad ora limitato.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

IT03: Il gruppo è molto orizzontale, l'*engagement manager* tira le fila, per il resto più che sia associate da 10 anni o *consultant* siamo meno siamo tutti alla pari, non c'è troppa gerarchia. Se ho un problema lo espongo all'interno del gruppo, chiedo consigli cerchiamo di evitare di scalare al cliente, viene gestita all'interno, ovviamente tendiamo a sentire un eventuale parere dell'*engagement manager*. Il *team* è molto piatto, non c'è una gerarchia definita.

5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

IT03: La relazione e condivisione di info fra i diversi team è stata fortemente influenzata dal covid, lo *Smart working* ha un po' ridotto la condivisione che c'era prima in ufficio fra i corridoi. In generale se c'è bisogno di una risorsa con competenze per un determinato progetto si pesca da altri *team*.

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT03: *Pro*: Flessibilità, la flessibilità permette di creare facilmente valore per il cliente.

*Contro:* La flessibilità porta ad essere poco supportati, in ufficio avresti un booster di apprendimento molto più importante, il covid ha rivoluzionato il modo di organizzare il *team* e la società stessa. Tanto dell'organizzazione di oggi sia influenzata dallo smart, la struttura organizzativa è stata sicuramente modificata.

#### **INTERVISTA 4, IT04**

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

- *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*

IT04: La realtà è molto peculiare, non abbiamo uno che comanda, ci sono soci e collaboratori, è una struttura flat, il primo concetto che mi viene in mente è quello di un'organizzazione caotica.

La società è composta da 14 persone alle quali è necessario aggiungere a fisarmonica altri collaboratori che ruotano intorno al sistema che servono per ampliarne la forza.

La flessibilità è un punto fondamentale, per quanto inizialmente avessimo una struttura più rigida, la pratica ha eliminato qualsiasi tipo di rigidità. Inizialmente la struttura organizzativa era una funzionale con diverse funzioni: commerciale, ricerca e sviluppo e *marketing*. Poi è successo che eravamo mancati nella funzione di amministrazione. Trasversalmente a tutte queste funzioni tutti noi siamo chiamati ad erogare i servizi richiesti. La rigidità impostata su carta è stata superata, la flessibilità ha preso piede rispetto ad essa. Ci siamo resi conto che fosse necessaria una sovrapposibilità delle figure fra le diverse funzioni.

Penso che in futuro andremo verso una maggiore specializzazione nelle attività contabili e amministrative lasciando flessibilità sul resto delle funzioni.

È possibile affermare per quanto riguarda la struttura che ciascuno dei soci ha un'area di influenza, ci sono alcune aree però molto più trasversali portate avanti da diverse persone. Poi alla fine nel quotidiano è il progetto a definire la struttura in base alle persone maggiormente competenti o con maggiore esperienza.

2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*

IT04: Domanda non applicabile, piccola impresa

3. *Il lavoro si svolge in team?*

IT04: Quasi sempre siamo portati a lavorare in gruppo. C'è sempre un *project leader* che ha la massima autonomia nel crearsi la propria squadra, è possibile che più persone siano contemporaneamente su diversi progetti. Esiste massima autonomia fra i soggetti che operano all'interno del *team*.

La flessibilità ci porta a condividere le risorse fra i diversi *team*, lo stesso progetto può essere gestito da chiunque, la differenza è fatta dell'esperienza, se ho già gestito progetti con aziende farmaceutiche continuo a lavorare ma le risorse sono assolutamente condivise.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

5. *A Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

- *In che modo i diversi team interagiscono fra loro?*
- *Puoi raccontarci alcuni episodi in cui è stato necessario uno scambio e un confronto più diretto e approfondito fra i diversi team?*

IT04: Alcune persone conoscono perfettamente un progetto altri che non vi hanno partecipato no, l'operatività ti porta a fare le cose più che comunicarle.

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT04: *Pro*: Velocità di risposta al mercato, se io ho il covid ci va il mio collega e funziona uguale, la sovrapposibilità ci permette di essere interscambiabili. Il secondo punto riguarda la capacità di questo modello organizzativo di garantire opportunità per tutti, il fatto di non essere chiusi in una struttura definita porta alla possibilità di poter avere persone che possono partecipare a diversi progetti e creare quindi opportunità. *Contro*: Circolarità della comunicazione, difficoltà spesso di comunicare e trasferire tutte le informazioni. Il rischio dell'eccesso di flessibilità in uno scenario estremo è che, se tutti i nostri clienti negli ultimi tempi sono stati i farma, se sono il farma *oriented* e ho uno stile accentratore, negli ultimi due mesi ho tantissimo lavoro.

## **INTERVISTA 5, IT05**

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

IT05: Credi che sia una struttura rigida o flessibile?

È una struttura rigida nel senso che la struttura organizzativa è fissata, è possibile fare carriera seguendo determinati input sia quantitativi che qualitativi. Ci sono quattro aree coperte dai 2 amministratori delegati, a capo di queste aree c'è una persona che gestisce diversi uffici e successivamente i *team manager* che gestiscono gli uffici, infine i *manager* che coordinano i gruppi di lavoro. La relazione con i superiori è orizzontale e poco gerarchico.

2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*

n.a.

3. *Il lavoro si svolge in team?*

IT05: Sia individualmente che in *team*, coordino 5 persone, esistono diversi *team*, io coordino questo e mi occupo anche della gestione dei clienti.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

IT05: Coinvolgevamo la persona con maggiore esperienza e cercavamo di ottenere maggiore supporto.

5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

IT05: Di base dovrebbe esserci un rapporto molto sinergico, la realtà è che esiste una fortissima competizione.

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT05: Pro: focus sul cliente, customizzazione alle esigenze del cliente

Contro: Comunicazione fra i diversi livelli, è spesso difficile comunicare e trasmettere informazioni.

## INTERVISTA 6, IT06

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

- *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*

IT06: Strutture gerarchiche che hanno bisogno di una grande flessibilità, la flessibilità è necessaria perchè i tempi sono cambiati. Per gerarchia si intende la presenza di un coordinatore che gestisce le varie attività, possiamo coniare il termine gerarchia flessibile.

2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*

n.a.

3. *Il lavoro si svolge in team?*

IT06: Il lavoro si svolge sempre in *team*, può essere formato da 2 o 20 persone indifferentemente perchè le competenze di chi fa consulenza sono variegate quindi è necessario lavorare in gruppo.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

IT06: L'approccio migliore sarebbe risolvere la criticità all'interno del *team*.

5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

- In che modo i diversi *team* interagiscono fra loro?
- Puoi raccontarci alcuni episodi in cui è stato necessario uno scambio e un confronto più diretto e approfondito fra i diversi *team*?

n.a.

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT06: Pro: trasmissione di conoscenza

Contro: Maggiori responsabilità individuali

## INTERVISTA 7 IT07

1. *Se dovessi definire la struttura organizzativa della società di consulenza per cui lavori, come la definiresti?*

- *Credi che sia una struttura rigida o flessibile?*

IT07: La società per cui lavoro adotta un'organizzazione multidisciplinare.

Si struttura a livello globale con delle *member firm* geografiche all'interno delle diverse nazioni, la governance, poi, è conseguente. L'organizzazione in questo senso è gerarchica, all'interno delle *country* c'è un'organizzazione per *business line* (consulenza, audit, tax, legal), queste organizzazioni hanno al proprio interno altri livelli.

All'interno delle *business line* esiste una proliferazione di competenze verticali che sono presenti a livello locale, ogni *business line* ha una specifica sia di competenza di servizio che di competenza che di *industry*.

Quando si va a servire un cliente si va con l'esperto delle diverse aree di competenza, l'organizzazione diventa orizzontale, si utilizzano le esperienze, ecco perchè si chiama multidisciplinare. È una scelta fatta negli ultimi anni da parte dell'azienda. Multidisplinarmente serve i clienti, per essere multidisciplinare devi essere fra i primi in ciascuna delle discipline che metti nella tua squadra. Hai una squadra che è fra i primi della classe su tutto. C'è poi un'altra organizzazione per account, è una derivata per *industry*.

- Gerarchica o flessibile?

Flessibile, per essere agili sul mercato siamo scesi da 90 a 10 *member firm*, più si riduce la catena decisionale più sei flessibile e adattabile al mercato.

L'organizzazione si muove non solo con le alleanze ma anche attraverso le proprie *partnership*, un tema che ti rende agile grazie alle alleanze. In più le acquisizioni hanno aiutato ad incrementare la capillarità di competenze.

2. *Che rapporti esistono, a tuo avviso, fra la sussidiaria italiana e la casamadre o le consociate estere?*

IT07: Le *member firm* sono organizzate più o meno con le stesse strutture ripetute ma si muovono sulle strategie a livello globale e locale.

Le strutture sono ripetute perchè quando si raggiungono certe dimensioni è necessario replicare le strutture per mantenere lo stesso livello di governance altrimenti si perde il grip sulle persone e sulle azioni. L'altra motivazione è relativa alla comunicazione fra i vari livelli, se hai la stessa struttura è inequivocabile con chi devi parlare. È un reticolato complesso che serve sia per la *governance* che per la comunicazione, per avere una mappa, una bussola.

3. *Il lavoro si svolge in team?*

IT07: Sì.

4. *All'interno del tuo team, se si verifica un problema relativamente ad un progetto con un cliente come cercate di risolverlo?*

IT07: Si cerca di risolvere il problema internamente e nel caso si passa alla persona gerarchicamente superiore.

5. *Che tipo di relazione esiste fra i diversi team?*

IT07: Grande condivisione

6. *Quali sono a tuo avviso i punti di forza e di debolezza di questa struttura organizzativa?*

IT07: *Pro*: Capacità di collaborazione, di esperienza multidisciplinare, quando collaboro ho un confronto con quelli più bravi, crescita di competenza, l'approccio che rende per il cliente il servizio migliore

*Contro*: Il reticolato organizzativo è complesso e spesso porta a ricevere troppe informazioni difficili da assimilare e condividere.

Il secondo contro della struttura organizzativa adottata riguarda la relazione fra le persone, quando le dimensioni crescono e la struttura risulta composta da tante persone si perde il concetto di *team* unito che riesci ad avere quando ci sono poche persone.

In una realtà più piccola la gente si conosce di vista, conosci le facce, quando si è così tanti non vi è la possibilità, anche quando fai degli eventi non riesci mai a metterli tutti insieme.

## BIBLIOGRAFIA

- Afshord J.M., (2011), *The relationship between Empowerment and Human in Organization*, Research Gate
- Aghina W., De Smet A., Weerda K., (2015), *Agility: it rhymes with stability*, McKinsey Quarterly
- Aharoni, Y., (1997), *Management consulting. – In: Aharoni (ed.): Changing roles of state intervention in services in an era of open international markets. – New York*
- Aharoni, Y., (1999), *Internationalization of professional services: Implications for accounting firms. In D. M. Brock, M. J. Powell & C. R. Hinings (Eds.), Restructuring the professional organization: Accounting, health care and law(pp. 21-40). London: Routledge.*
- Alpha Publications, (2002), *The market for management consultancy services in Western Europe 2002-2007*. Beaconsfield (U.K.): Alpha Publications.
- Ambrosini, V. and Bowman, C., (2009), *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, International Journal of Management Reviews, Vol. 11 No. 1, pp. 29-49.
- Anderson B., Semadeni M., (2010), *The follower dilemma, innovation and imitation in professional service firms*
- Armbrüster, T., (2006), *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press.
- Atkinson R., (2002), *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Raffaello Cortina editore, Milano
- Ávila, L., & Amorim, M., (2016), *Service Operations Decisions in Hybrid Organizations: Towards a Research Agenda. In International Conference on Exploring Services Science (pp. 277-286). Springer International Publishing.*
- Barczak, G., Griffin, A., Kahn, K.B., (2009), *Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study*. Journal of Product Innovation Management 26 (1), 3

- Barney, J. B., (1986), *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* Academy of Management Review, 11(3), 656-665.
- Battilana, J., & Lee, M., (2014), *Advancing research on hybrid organizing Insights from the study of social enterprises*. The Academy of Management Annals, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., & Dorado, S., (2010), *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*. Academy of Management Journal, 53(6),1419-1440.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M., (2016), *Beyond the Holacracy Hype*, Harvard Business Review, Organizational Structure
- Birkinshaw, J.,(2018), *What to expect from Agile*. MIT Sloan Management Review 59(2): 39–42.
- Boccardelli P., Annosi M.C., Brunetta F., Magnusson M., (2018), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations*, Strategic and Organizational Insight, Palgrave Macmillan
- Boussebaa, M., (2009), *Struggling to Organize across National Borders: The Case of Global Resource Management in Professional Service Firms*’. Human Relations, 62/6, 829– 850
- Bower, M., (1940), *Supplementing Successful Management*. New York: McKinsey and Company 1982. *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill
- Burton R., Lauridsen J., Obel B., (2000), *Fit and Misfits in the Multi-Dimensional Contingency Model: An Organizational Change Perspective*, LOK Center
- Burton R., Richard M., Obel B., (1998), *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*, Boston, Kluwer Publishers
- Canales, R., (2013), *Weaving straw into gold: Managing organizational tensions between standardization and flexibility in microfinance*. Organization Science, 25(1), 1-28.
- Canterino, F., Shani, A. B., Coghlan, D., and Brunelli, M. S., (2016), *Collaborative management research as a modality of action research: Learning from a mergerbased study*. The Journal of Applied Behavioral Science 52(2): 157–186.

- Carlile, P. R., (2002), *A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*, *Organization Science*, 13(4), 442–455.
- Chen, K. K., & O'Mahony, S. I. O. B. H. A. N., (2006), *The selective synthesis of competing logics*. In *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management.
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q., (1961), *Incentive systems: A theory of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129-166.
- Conrad, R. G., & Schober, M., (2008), *New frontiers in standardized survey interviewing*, In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods*. (pp. 173–188). London: Guilford Press.
- Cooper, R. G., (2016), *Agile–Stage-Gate hybrids: The next stage for product development*, *Research-Technology Management*, 59(1): 21–29.
- Daft, R.L. and Weick, K.E., (1984), *Toward a model of organizations as interpretation systems*, *Academy of Management Review*, 9: 284–295.
- Daft R. L., (1998), *Organizational Theory and Design, 6th ed.*, South-Western College Publishing, Cincinnati
- D'Aveni, R., (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York
- Davis S.M & Lawrence P.R., (1977), *Matrix*, Addison-Wesley
- Deelmann, T. & Petmecky A., (2005), *Optionenraum für Geschäftsmodell, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmensberatung*. In A. Petmecky & T. Deelmann (Eds.), *Arbeiten mit Managementberatern: Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit* (pp. 245-255). Berlin: Springer.
- DiMaggio, P., & Powell, W., (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Dooley, K., (2002), *Organizational Complexity International Encyclopedia of Business and Management*, M. Warner (ed.), London: Thompson Learning, p. 5013-5022.

- Doty D., William H., Huber G., (1993), *Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories*, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, no 6 p.1196-1250.
- Edmondson A., Moingeon B., (1996), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London SAGE Publications
- Egelhoff W., Wolf J., (2017), *Understanding Matrix structures and their Alternatives*, Palgrave Macmillan
- Eisenhardt K.M. and Martin, J.A., (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121.
- Ellonen H.-K., Jantunen, A. and Kuivalainen, O., (2011), *The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities*, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 459-478.
- Feldman, D. C., (1976), *A contingency theory of socialization*. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A., (1985), *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, 10(4): 803–813.
- Flynn A., (2019), *What is the definition of organizational complexity?*, Greedhead.
- Ford R., Randolph W.A., (1992), *Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management*, *Journal of Management*
- Gerybadze A., (1991), *Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management Consulting*. - In: Wacker, W. (ed.): *Internationale Management-Beratung*. - Berlin, pp. 23-50
- Gilson, R. & Mnookin, R. H., (1989), *Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns*,. *Stanford Law Review*, 41, 567–595.
- Gioia D., Corley K.G, Hamilton A., (2013), *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, *Organizational Research Methods*, Sage Publications

- Glucker (1999), *Management Consulting: Structure and Growth of a Knowledge Intensive Business Service Market in Europe*, Research-Gate
- Gomez L., (2009), *Time to socialize*, Journal of Business Communication, 46(2), 179–207
- Goodstein J., Blair-Loy, M., & Wharton, A. J., (2006), *Organization-based Legitimacy: Core Ideologies and Moral Action. In J. Alexander & I. Reed (Eds.), Culture in the World: Morals, Actions, and Institution*,. New York: Paradigm Publishers
- Graubner M., (2006), *Task, Firm size, and Organizational Structure in Management Consulting*, European Business School
- Greenwood R., Morris, T., Fairclough, S., and Boussebaa, M., (2010), *The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms*, Organization Dynamics, 39/2, 173– 183
- Greenwood R. & Devine, K., (1997), *Inside Aston: A conversation with Derek Pugh*, Journal of Management Inquiry, 6 (3), pp. 200-208.
- Greiner L.E.; Metzger, R.O., (1983), *Consulting to management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- Griffin R. W.,(1996), *Management*, Houghton MifflinCompany, Boston, Massachusetts
- Haas M. & Hansen, M. T.,(2001), *Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company*, Administrative Science Quarterly, 46, 1–28
- Hannan M., & Freeman, J., (1989), *Organizational ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hastings H. & Hinings, C., (1970), *Role Relations and Value Adaptation: A Study of the Professional Accountant in Industry*, Sociologia, 4/3, 353-366
- Haveman, H., (1992), *Between a rock and a hard place*, Administrative Science Quarterly
- Haveman, Heather & Rao, Hayagreeva., (2006), *Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. American Behavioral Scientist*, Amer behav sci

- Hofmann, Herbert & Vogler-Ludwig, Kurt (1991), *The impact of 1992 on services activities: management consultancy*, IFO Research Group Labour Market and Social Policies, Final report. München
- Huber, G. P., (1991), *Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures*”, *Organization Science*, 2, 1, 88-115
- Kahn K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., and Perks, H., (2012), *An examination of new product development best practice*. *Journal of Product Innovation Management* 29(2): 180–192
- Kalali N., Heidari A., (2016), *How was competitive advantage sustained in management consultancies during change*, *Journal of Organizational Change Management*
- Kennedy., (2003a), *The client-side intelligence report: purchasing behavior, brand awareness, and firm perceptions*, Peterborough (NH): Kennedy Information, Inc.
- Kennedy., (2003b), *The global consulting marketplace 2003: Key data, forecasts & trends*, Peterborough (NH): Kennedy Information, Inc.
- Kipping, M., (1999), *American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships*, *Business History Review*, 73/2, 190–220.
- Kipping M. & Kirkpatrick, I., (2008), *From Taylorism as product to Taylorism as Process: Knowledge intensive Firms in a Historical Perspective*”, In D. Muzio, S. Ackroyd, and J-F Chanlat (eds), *Redirections in the study of Expert Labour*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 163-182
- Klatt M. C., (2004), *Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen*. In T. Sommerlatte, M. Mirow, C. Niedereichholz & P. v. Windau
- Kraatz, M. S., & Block, E. S., (2008), *Organizational implications of institutional pluralism*. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson, (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. (p. 243–275) London: Sage
- Krasulja N., Radojevic I., Janjusic D., (2016), *Holacracy – The new Management System, The priority directions of national economy development*, International Scientific Conference
- Kubr M., (1986), *Management Consulting. A guide to the profession*, International Labour Organisation, Geneva

- Kubr M., (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization, Geneva
- Lampel, J. and Shamsie, J., (2003), *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 2189-2210
- Lazear P.E.,(2009),*Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach*, *Journal of Political Economy*, The University of Chicago Press
- Leavy P., (2014), *The Oxford Handbook of qualitative research*, Oxford University Press
- Lentz S., (1996), *Hybrid Organization Structures:A Path to Cost Savings and Customer The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing 325 Responsiveness*, *Human Resource Management*
- Levitt B., March J., (1988),*Organizational learning*, *Annual Review of Sociology*, 14: 319–340
- Litwak, E., (1961), *Models of Bureacracy which Permit Conflict"*, *American journal of Sociology*, 177-184
- Luhmann N., (1995) *Social Systems*, translated by J. Bednarz and D. Baecker, Stanford Press, Stanford CA
- Magistretti S., Trabucchi D., Dell'Era, C.and Buganza, T., (2019), *A New Path Toward a Hybrid Model: Insights fromPwC's Italian Experience Centre*, *Research-Technology Management*, 62(5).
- March J., (1981), *Footnotes to organizational change*. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- McDonnell S.,(2018),*Consulting Firms Organizational Structure"*, *Azcentral*
- McKenna C.D., (1995) *The origins of modern Management Consulting*, *Business and Economic History*, 24/1, Fall, pp. 51-58
- McKenna C., (2006), *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, New York: Cambridge University Press
- Miller D., (1992), *Environmental Fit Versus Internal Fit*, *Organizational Science*, 3(2), 159–178.

Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of Organizations: A synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: F. T. Prentice Hall

Mintzberg, H., (1993), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Morris T., Gardner H., Anand N.,(2012), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford Handbook Online

Morris T. & Empson L., (1998), *Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms*. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5-6), pp. 609-624.

Morgan, G. & Quack, S., (2004), *Internationalisation and capability development in professional service firms*. Paper presented at the EURAM Conference, St. Andrews (U.K.) and prepared as a contribution to G. Morgan, R. Whitley & E. Moen (Eds.), *Changing capitalisms*, Oxford (U.K.): Oxford University Press

Namada J., (2018), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, United States International University

Nicholls A., (2009), *We do good things, don't we?": "Blended value accounting in social entrepreneurship*. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755–769

Nonaka I. and Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford: Oxford University Press

Parker I., (2005), *Qualitative psychology: Introducing radical research*. Buckingham, Open University Press.

Payne A., (1986), *New trends in the strategy consulting industry*, *Journal of Business Strategy*, 7 (1), pp. 43-55

Pedler M., Burgoyne, J. and Boydell, T., (1990), *Self-Development Organizations*, London McGraw-Hill

Peters T., (2019), *Beyond the Matrix Organizations*, McKinsey Quarterly

- Peters T. J., & Waterman, R. H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row
- Pettigrew A.M. and Whipp, R., (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford Blackwell.
- Pettigrew A.M. and Whipp, R., (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford Blackwell.
- PriceWaterhouseCoopers (2016), *Global Annual Review*, Pwc
- Reger R. K., Barney, J., Bunderson, S., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., Martens, L., Sarason, Y., & Stimpert, L., (1998), *A strategy conversation on the topic of organizational identity. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations. (p. 99-168)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robertson B.J., (2007), *Organization at the leading edge. Introducing holacracy*, *Integral Leadership Review*, 7, 1–13.
- Robertson, B.J., (2015), *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*, London: Penguin UK.
- Sharma A., (2021), *The Liquid Organization*, Miami Herbert Business School, University of Miami
- Bischof N., (2021), *Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation*, Institute for Organization and Human Resource Management, University of applied Sciences of Eastern Switzerland
- Shrivastava P., (1983), *A typology of organizational learning*, *Journal of Management Studies*, 20(1): 7–28
- Smigel E., (1964), *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?*, New York: Free Press.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M., (2012), *A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands*, *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith W. K., & Tushman, M. L., (2005), *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*, *Organization science*, 16(5), 522-536.

Sørensen, J., (1999), *The ecology of organizational demography*, Industrial and Corporation Change, 8,713-744

Strambach S., (1994), *Knowledge intensive business services in the Rhine-Neckar area*. - In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 85/4, pp. 354-365

Tatum M., (2022), *What is a Hybrid Organizational Structure?*, Smart Capital Mind

Teece, D. J., (2001), *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*,. In Nonaka, I. And Teece, D.J. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, London Sage Publications

Tordoier D. J., (1994), *Transactions of professional business services and spatial systems*. - In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 85/4, pp.322-332

UKEssays (2018), *Organizational structure and culture in Deloitte*

Verona G. and Ravasi, D., (2003), *Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation*, Industrial & Corporate Change, Vol. 12 No. 3, pp. 577-606.

Volberda H. W., (1996), *Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments*, Organization Science, 7(4), 359–374

Wang C.L. and Ahmed, P.K., (2007), *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, Vol. 9 No. 1, pp. 31-51.

Warren C. A. B., (2002), *Qualitative interviewing*, In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context & method*. (pp. 83–101), Thousand Oaks, CA: Sage

Weick K.E., (1991), *The nontraditional quality of organizational learning*, Organizational Science, 2(1): 116–124.

White H., (1981), *Where do markets come from?*, American Journal of Sociology, 87, 517-547

Winter S., (2003), *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 10, pp. 991-995.

Wirtschaftswoche (1999), *Berater auf Zeit* pp. 178-180

Wood P.,(1991), *Flexible accumulation and the rise of business services*, Institute of British Geographers, 16, pp. 160-172

## **SITOGRAFIA**

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>

<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>