

A13

141

Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa

a cura di
Paola Paniccia



Copyright © MMVI
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 88-548-0529-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: aprile 2006

*Al mio tesoro Francesco,
mio figlio*

INDICE

Introduzione di Paola Paniccia	XIII
---	------

PARTE PRIMA CAMBIAMENTO E PROCESSI DI CREAZIONE DELLA CONOSCENZA

CAPITOLO PRIMO

Il cambiamento e le difficoltà del cambiamento

Roberto Cafferata

1.1 Premessa	3
1.2 Tipologie di cambiamento	4
1.3 Sviluppo organizzativo e fasi del cambiamento	7
1.4 Le difficoltà del cambiamento	10
1.5 La struttura come investimento	13
1.6 Strutture, miti e riti aziendali	17
1.7 Rapporto tra “rischio di estraniamento” e cambiamento delle imprese	19
1.8 Evoluzione, cambiamento, conservazione	20
1.9 Una sintesi	23

CAPITOLO SECONDO

Il sapere e l'apprendimento*Cristiano Ciappei*

2.1	Premessa	25
2.2	Il sapere nell'agire imprenditoriale	26
2.3	La cultura	30
2.3.1	I tipi di cultura	30
2.4	Il modello come epistemologia del sapere imprenditoriale	33
2.4.1	L'epistemologia imprenditoriale	33
2.5	L'apprendimento nel governo di impresa	34
2.5.1	Il passaggio della conoscenza dal livello individuale a quello collettivo e i modelli Nonaka	35
2.5.2	L'apprendimento <i>single-loop</i> e <i>double-loop</i>	37
2.5.3	L'apprendimento reattivo e l'apprendimento proattivo	38
2.5.4	L'impresa <i>learning oriented</i>	39
2.6	L'interpretazione nel governo d'impresa	41
2.6.1	Il contesto come "in cui" e come "con cui"	43
2.6.2	I poli del senso imprenditoriale	45
2.6.3	I contesti tra poli contigui e non contigui	47
2.6.4	L' <i>Intelligence</i> di impresa	50
2.6.4.1	Il parallelismo tra <i>intelligence</i> politico-militare e imprenditoriale	51

CAPITOLO TERZO

Gli scambi cognitivi fra mercato e organizzazione*Daria Sarti*

3.1	Premessa	55
3.2	Conoscenza competitiva e paradigmi tecnologici dominanti	56
3.3	Le dimensioni della complessità della conoscenza	62
3.4	La distanza fra attori quale determinante dello scambio	68
3.5	La <i>governance</i> della conoscenza: fra mercato e gerarchia	74
3.6	L'impresa quale <i>locus</i> privilegiato nella creazione di valore cognitivo	79

PARTE SECONDA
PROCESSI DI VALORIZZAZIONE
DELLA CONOSCENZA

CAPITOLO QUARTO

Il *knowledge management*: tra formale e informale

Paola Paniccia

4.1	Premessa	87
4.2	Gli approcci di <i>knowledge management</i> : una prospettiva di sintesi	89
4.3	Le aree di intervento del <i>knowledge management</i>	91
4.3.1	La <i>knowledge base</i> : conoscenza esplicita, conoscenza tacita e relative logiche di gestione	93
4.3.2	L'apprendimento	99
4.3.2.1	Il <i>management</i> dell'apprendimento adattivo	102
4.3.2.2	Il <i>management</i> dell'apprendimento generativo	103
4.4	Le leve per la gestione della conoscenza: tra soggettivismo e determinismo	105
4.4.1	La tecnologia	107
4.4.2	Le persone	110

CAPITOLO QUINTO

**Il tempo dell'esperienza in impresa:
tra apprendimento e obsolescenza**

Paola Paniccia

5.1	Premessa	119
5.2	Il tempo come successione critica di esperienze: il tempo coevolutivo	121
5.2.1	L'interpretazione del tempo come forma di conoscenza	125
5.2.2	Il tempo nella valorizzazione della conoscenza	127
5.2.3	Il tempo come leva di cambiamento dell'organizzazione e le sue potenzialità coevolutive	129

5.3	Le tipologie, le modalità e l'entità dell'influenza del tempo sull'impresa	131
5.3.1	L'influenza del tempo sull'apprendimento generativo	133
5.3.2	L'influenza del tempo sull'apprendimento adattivo	135
5.4	La progettazione del tempo come apprendimento della e nella prospettiva temporale	136
5.4.1	La prospettiva temporale come strumento di orientamento dell'apprendimento organizzativo	137
5.4.2	Una sintesi dei principali caratteri del tempo dell'esperienza ...	140

CAPITOLO SESTO

Capitale umano, valore cognitivo e pratiche innovative di gestione delle risorse umane

Vincenzo F. Cavaliere

6.1	Premessa	143
6.2	Il valore della conoscenza	144
6.3	Capitale umano e gestione strategica delle risorse umane	147
6.3.1	Le risorse come fonte di vantaggio competitivo e la <i>Resource Based View</i> quale presupposto teorico per i modelli di competenza nella gestione strategica delle risorse umane	151
6.4	Il valore strategico della gestione delle risorse umane basata sui modelli di competenza	156
6.5	Il concetto di competenza individuale	160
6.5.1	La competenza manageriale	161

CAPITOLO SETTIMO

Strumenti di misurazione del capitale intellettuale

Eleonora Bricchieri Colombi

7.1	Premessa	177
7.2	I Metodi per la valutazione del capitale intellettuale	178

7.3	Metodi di valutazione diretta: il <i>Technology Broker</i>	187
7.4	I metodi economico-finanziari	190
7.4.1	Il <i>market-to-book value</i>	190
7.4.2	La <i>Tobin's Q</i>	191
7.4.3	Il <i>Calculated Intangible Value</i>	192
7.4.4	Il <i>Normalized Earnings</i> e il <i>Knowledge Capital</i>	193
7.5	I metodi a punteggio	194
7.5.1	La <i>balanced scorecard</i>	195
7.5.2	Lo <i>Skandia Navigator</i>	197
7.5.3	L' <i>Intangible Asset Monitor</i>	201

PARTE TERZA

CASI

CAPITOLO OTTAVO

Il tempo dell'esperienza nel rapporto impresa-ambiente: il caso Olivetti

Paola Paniccia

8.1	La metodologia e le finalità dell'analisi	210
8.2	La dinamica evolutiva di Olivetti: dall'evoluzione alla coevoluzione	213
8.2.1	Nascita e primi successi dell'impresa	215
8.2.2	Lo sviluppo a cavallo delle due guerre mondiali	217
8.2.3	Gli anni '50 e '60: dalla meccanica all'elettronica	220
8.2.4	Gli anni '60: l'occasione perduta	225
8.2.5	Gli anni '70: la crisi e le azioni di risanamento	228
8.2.6	Gli anni '80: dall'elettronica all'informatica	230
8.2.7	Gli anni '90: dall'informatica alle telecomunicazioni	231
8.2.7.1	La razionalizzazione del <i>core business</i> informatico e la creazione di Omnitel e Infostrada	232

8.2.7.2	La ristrutturazione di Olivetti: l'orientamento culturale alla coevoluzione	235
8.2.7.3	L'acquisto di Telecom Italia: l'integrazione tempo-cognitiva nella prospettiva coevolutiva	238
8.3	Un profilo di sintesi della prospettiva temporale di Olivetti	243
8.4	Conclusioni	247

CAPITOLO NONO

**Una evidenza empirica sull'apprendimento organizzativo:
il caso del gruppo Acea**

Marco Valeri

9.1	Premessa	253
9.2	Il profilo storico evolutivo del Gruppo Acea	255
9.3	La metodologia di indagine	258
9.4	La propensione culturale della direzione alla valorizzazione del patrimonio cognitivo dell'organizzazione	262
9.5	La percezione delle occasioni di apprendimento e i comportamenti delle persone	263
9.6	Gli strumenti e le procedure aziendali per lo sviluppo della <i>Knowledge based</i>	264
9.7	Le condizioni oggettive alla base dei processi di apprendimento	266
9.8	Conclusioni	269

CAPITOLO DECIMO

**Una esperienza di misurazione del capitale intellettuale:
il caso "Amici del leasing"**

Eleonora Brichieri Colombi

275

INTRODUZIONE*

Nelle scienze socio-economiche e segnatamente negli studi aziendali e organizzativi, l'importanza della conoscenza è stata da sempre compresa. Ne costituiscono testimonianza i numerosi contributi che, nei diversi ambiti disciplinari, hanno da tempo indagato approfonditamente questa tematica.

Guardando l'iter evolutivo dottrinale sul concetto di conoscenza, emergono le difficoltà nell'approdare ad una definizione univoca di "conoscenza", problema alla cui soluzione l'umanità ha provato a cimentarsi producendo un ampio dibattito dottrinale e speculativo, in ambito filosofico, bioantropologico, etico, prima ancora che economico-aziendalistico. Parimenti, emergono divergenze tra differenti punti di vista sulle finalità da assegnare alla ricerca sul tema.

Una certa connotazione soggettiva e la natura convenzionale dei sistemi di misurazione della conoscenza impediscono di pensare ad una assoluta oggettività del concetto di conoscenza. Invero, quest'ultima non si presta ad una interpretazione univoca valida per tutti gli individui: rispetto alla medesima informazione, ciascun individuo si comporta in modo differente, vale a dire utilizza quella stessa informazione producendo una conoscenza che è unica, giacché dotata di significati legati al proprio sistema di personalità e perciò diversa rispetto a quella prodotta da altri individui. Ciò vale, ovviamente, anche per le imprese, intese come sistemi organizzati di persone. Ne discendono differenti interpretazioni, ossia modi diversi di percepire, progettare, gestire e misurare la conoscenza che, segnatamente, nelle imprese si legano intimamente al proprio *business*.

Si può dire che, in ambito aziendalistico, il dibattito dottrinale sul concetto di conoscenza è stato storicamente animato da due differenti fondamentali prospettive di osservazione della conoscenza: oggettiva e soggettiva. Da queste due prospettive sono scaturite, rispettivamente, due estreme di-

* Di PAOLA PANICCIA, Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di "Studi sull'impresa".

verse principali posizioni individuabili nella pur variegata molteplicità delle impostazioni aziendalistiche finora prodotte sulla conoscenza e sul management della conoscenza nelle e delle organizzazioni: *contestualistica* (deterministica) e *soggettivistica*.

Il confronto si riconduce essenzialmente alle ambiguità e alla complessità presenti nel concetto stesso di organizzazione, che vede coinvolti individui, strutture e loro interazioni. In ciò probabilmente si giustifica l'affermarsi, in un arco di tempo relativamente breve, di molteplici approcci teorici, nonché la constatazione che i numerosi studi, anche più recenti, in tema di *knowledge management* (gestione della conoscenza), sono stati finora prevalentemente incentrati su particolari e parziali aspetti del problema, mancando a tutt'oggi una sintesi convincente. D'altra parte, proprio perché si tratta di una tematica relativamente "giovane", alcuni studiosi vedono in questo – probabilmente a ragione – la causa di tante confusioni ancora esistenti e difficoltà di un suo inquadramento teorico appieno convincente nelle sue articolazioni e realmente applicabile in campo pratico. Eppure, si noti come in ambito organizzativo e aziendalistico, esiste un importante entroterra culturale costituito da fondamentali contributi di Autori classici, cui deve considerarsi debitore il successivo sviluppo del dibattito anche in tema di *knowledge management*, ancora in corso. Paradossalmente, i suddetti contributi risaltano per una lucidità e compiutezza di analisi non sempre riscontrabile in contributi ben più recenti e magari più citati, dedicati al management della conoscenza. Non è nelle finalità di questo lavoro, purtroppo, soffermarsi su queste relevantissime problematiche bibliografiche, che meriterebbero un lavoro a parte molto laborioso.

Quel che preme qui sottolineare è che le suddette due posizioni estreme, al di là della specificazione dei loro diversi connotati, non si contrappongono ma al contrario si intersecano allorquando si pone l'esigenza dell'adattamento dell'impresa all'ambiente tramite processi di conservazione/cambiamento. Anzi, si può affermare che quanto più le organizzazioni imprenditoriali si sono evolute, tanto più, per esigenze di adattamento all'ambiente di riferimento, hanno avvertito la necessità di oggettivare la conoscenza come qualcosa di esterno al singolo individuo.

La prospettiva oggettiva di osservazione della conoscenza, che affonda le sue radici nella visione meccanicistica dell'universo, ha prevalso per lungo tempo, traducendosi in impostazioni imprenditoriali sul ruolo della cono-

scenza nell'impresa meramente efficientistiche, estrinsecantesi in regole e automatismi che impongono un proprio ordine reale e specifico all'attività umana che deve adeguarsi ad essi, tipiche dello *Scientific Management*. Tuttavia tale prospettiva, sebbene arricchita di nuovi contenuti in virtù delle evoluzioni ambientali e degli studi sulle stesse concezioni di impresa, caratterizza anche la gran parte dei più recenti studi finora sviluppati riconducibili alla *prospettiva dell'apprendimento organizzativo*, prevalentemente interessata ai processi di creazione della conoscenza nelle e delle organizzazioni complesse, e ad approcci, ancora più recenti, ad essa strettamente legati quali il *knowledge management*, maggiormente focalizzato sulla gestione della conoscenza come preconditione per la creazione di valore economico. Basti pensare alla prevalente, se non a volte esclusiva, loro focalizzazione sulle problematiche di razionalizzazione della conoscenza, sia tacita sia esplicita, per il vantaggio competitivo, attraverso l'uso di sistemi informativi fondati sulle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT). Quest'ultime, invero, pur lasciando maggiori spazi all'apprendimento che l'evoluzione ambientale impone e al consapevole senso di un suo utilizzo per generare valore, sembrano, al contempo, ridurre l'impresa ad un meccanismo di raccolta ed elaborazione delle informazioni. In ultima analisi, ciò significa che i limiti di razionalità dell'apprendimento organizzativo sono, almeno nelle intenzioni, recuperati mediante la razionalità del sistema informativo. Pertanto, anche nelle impostazioni più innovative finora sviluppate sulla tematica in discussione, è sentita una certa comunanza culturale con la prospettiva oggettiva di osservazione della conoscenza. Anzi tale comunanza in alcune teorie manageriali è spesso avvertita come esigenza: da qui i continui sforzi di fondere il "vecchio" con il "nuovo".

Pur presentando molte similitudini con la prospettiva dell'apprendimento organizzativo, l'approccio di *knowledge management*, tuttavia, sembra distaccarsene laddove si pone maggiore enfasi sul legame tra gestione della conoscenza per il vantaggio competitivo e funzione di integrazione e coordinamento del management (maggiormente preposto alla *leadership*). Di qui la ricerca, sempre più evoluta, sia di meccanismi e linguaggi con cui la conoscenza - sia tacita sia esplicita - si crea, si accumula e si diffonde, all'interno e all'esterno dei confini organizzativi, sia di strumenti organizzativi e gestionali pensati - a differenza di quelli tradizionali - per valorizzare la conoscenza dell'organizzazione.

Si ritiene pertanto che uno studio sui rapporti tra conoscenza, management della conoscenza e, per quel che più qui interessa, agire strategico d'impresa, richieda un approccio di analisi meglio bilanciato tra soggettivismo e contestualismo. Questo approccio è assunto nella consapevolezza che l'impresa, in quanto *sistema sociale finalizzato*, apprende mediante un processo dinamico che coinvolge in vario modo individui, strutture, processi (interazioni tra individui e tra questi e le strutture) e ambiente esterno. Ciò porta a considerare la conoscenza e il management della conoscenza anche e soprattutto in chiave *sistemico-evolutiva*, riconoscendo, altresì, il ruolo di assoluto rilievo che il *fattore tempo* può svolgere nella ricerca della necessaria sincronizzazione delle dinamiche cognitive d'impresa in rapporto alla variabilità ambientale. Tempo e conoscenza si alimentano di cultura e, influenzandosi reciprocamente, producono sapere che, anche per questo, diviene una potente leva di cambiamento ed una importante fonte del vantaggio competitivo dell'impresa; ed è in questa prospettiva di analisi che si colloca questo lavoro.

Esiste, in questa ottica, una relazione tra apprendimento organizzativo, innovazione e strategia aziendale in modo tale che la dialettica tra *conservazione* e possibili *cambiamenti* dell'organizzazione si svolga attraverso la *revisione* di aspetti contestuali e, quindi, di *routines* consolidate, così come la *creazione* di nuovi contesti (nuove *routines*). Proprio questo processo dialettico, che è descritto in termini di bilanciamento tra sfruttamento delle conoscenze esistenti (*exploiting*) e l'esplorazione di nuove possibilità di sviluppo (*exploring*), porta ad enfatizzare il legame tempo-conoscenza nel contesto dell'analisi dei processi di creazione e valorizzazione della conoscenza, come invece finora poco avvertito purtroppo dalla gran parte della letteratura aziendalistica.

E' soprattutto in questa tensione verso l'esplorazione del nuovo – impegnativa quanto oggi indispensabile – che si riesce a cogliere la predisposizione della dimensione cognitiva dell'organizzazione come capacità dinamica di evoluzione quali-quantitativa in rapporto all'ambiente. Questo si rende possibile assumendo una *concezione di matrice evolutivista della conoscenza e della gestione dell'apprendimento*, che ne consideri le valenze formali e informali sia di natura personale sia di natura contestuale (interne ed esterne), attribuendone il giusto risalto nell'agire d'impresa.

L'impostazione alla base del presente studio vuole, dunque, cogliere, anche recuperando quanto di più importante è racchiuso in entrambe le suddette posizioni teoriche estreme, l'integrazione tra aspetti soggettivi e contestualistico-sistemici di analisi della dimensione cognitiva d'impresa, per ampliarne la portata esplicativa nell'analisi dei processi di creazione e valorizzazione della conoscenza.

Non si tratta di una posizione isolata. L'istanza di prestare maggiore attenzione ad un *approccio integrato* di knowledge management emerge, anche se di ciò non sia data sempre esplicita menzione, oltre che in alcuni più recenti contributi sul tema specifico, nella gran parte delle riflessioni teoriche di matrice evolucionistica e cognitivistica prodotte nell'ambito dello studio delle dinamiche di sviluppo delle imprese. Resta però il fatto che questa prospettiva integrata appare, a tutt'oggi, non esaustivamente sviluppata per come si crede meriterebbe, anche in vista di una sistematizzazione unitaria dei diversi approcci al management della conoscenza, oltremodo utile per l'orientamento degli studenti. Se, infatti, la varietà degli approcci teorici disponibili rappresenta una risorsa per i ricercatori, tuttavia essa può disorientare gli studenti specie quando nella presentazione dei vari contributi si riscontrino carenze di sistematicità e di esplicitazione delle radici epistemologiche e degli assunti teorici su cui i diversi approcci si fondano.

Non si ha certo la pretesa di arrivare a conclusioni definitive su un tema tanto impegnativo e coinvolgente aspetti così variegati e interdisciplinari; piuttosto, il nostro è semmai da considerare come un tentativo di far progredire, auspicabilmente con sistematicità e metodo, la ricerca in ambiti relativamente nuovi laddove, giocoforza, le acquisizioni teoriche e pratiche sono ancora poco definite in una strutturazione che possa risultare il più possibile condivisa. In questa ottica, il presente volume ospita sia lavori di sistematizzazione e approfondimento teorico da parte di giovani ricercatori, che possano far da stimolo a più approfondite costruzioni dottrinali, sia autorevoli contributi di più completo riepilogo nonché comprensivi di esperienze già definite e acclamate.

Il volume è stato pensato anche per rispondere ai bisogni di didattica di un corso di knowledge management svolto dal curatore nella Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata". Trattasi di un corso nel quale i processi di creazione e valorizzazione delle conoscenze aziendali – sovente di difficile visibilità – sono al centro dell'interesse didattico e, per-

tanto, nella trattazione si è cercato di confrontare gli elementi di teoria con la realtà operativa, attraverso l'analisi su campo di alcuni casi aziendali.

Il lavoro si articola in tre parti.

Nella prima parte del volume si affrontano i temi del cambiamento e dell'apprendimento organizzativo, centrali nel quadro dell'analisi dei processi di creazione della conoscenza in impresa. Se soltanto si considera la complessità della dimensione cognitiva dell'uomo, diventa evidente come la spiegazione delle modalità attraverso le quali essa si modifica nel corso dell'evoluzione dell'impresa, intesa come sistema organizzato di persone, può considerarsi uno tra gli obiettivi principali – più ardui e affascinanti – da affrontare per lo studioso dei processi di creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa. Partendo dall'assunto di base che l'apprendimento costituisce l'essenza dell'evoluzione dell'impresa, intesa quale processo al contempo di conservazione e cambiamento in rapporto alle dinamiche del contesto di riferimento, si affronta anzitutto il delicato tema del *cambiamento organizzativo*, con l'obiettivo principale di approfondire le ragioni per cui nel mondo organizzativo non tutti i sistemi altamente strutturati mostrano eguale propensione al cambiamento (Capitolo I). L'impresa cambia in quanto apprende e disapprende nell'avvicinarsi di interazioni sociali che caratterizzano il suo divenire nel tempo. Si prosegue, quindi, attraverso una definizione del sapere d'impresa, qui inteso come conoscenza dotata di senso specifico per la generazione di valore economico e si delineano i rapporti tra sapere, cultura e apprendimento. Nel fare questo si affrontano i nodi cruciali attorno ai quali ruota tutta la questione del sapere di impresa: il passaggio dalla semplice conoscenza (per quanto sofisticata sotto il profilo tecnologico) al consapevole senso di un suo utilizzo per generare valore; il passaggio del sapere dal livello individuale a quello organizzativo (Capitolo II). Passaggi, questi, massimamente correlati alla problematica del cambiamento. Infine, partendo da queste basi, si approfondiscono i meccanismi su cui si fondano le dinamiche che guidano gli scambi cognitivi ed il fluire della stessa conoscenza fra attori diversi, siano essi individui oppure organizzazioni; attraverso una rivisitazione della *knowledge based view* si approda al concetto di fondo che è la *formalizzazione* del “conoscere”, piuttosto che la conoscenza in sé, a definire posizioni competitive di vantaggio. Sono dunque i sistemi di controllo e *governance* delle *pratiche* che presidiano e combinano la conoscenza stessa su cui, massimamente, si fonda la superiorità delle performance d'impresa (Capitolo III).

La seconda parte del volume è dedicata ai temi della valorizzazione della conoscenza; la problematica viene affrontata anzitutto individuando e analizzando gli aspetti salienti (aree di intervento, leve e logiche di gestione) su cui si impernia il *knowledge management* in impresa, qui inteso come sistema di interventi manageriali consapevolmente mirati a favorire sia il *consolidamento* sia l'*evoluzione* nel tempo delle competenze “chiave” per la competitività dell’impresa (Capitolo IV). Si prosegue, quindi, con l’analisi delle reciproche influenze tra tempo e conoscenza per considerarne le potenzialità sia nei processi di creazione della conoscenza, sia nei processi di valorizzazione della conoscenza; in una visione storicistica, che pure non trascura i caratteri di oggettività del tempo, quest’ultimo si qualifica come fattore di coevoluzione culturale impresa-ambiente, divenendo il *tempo dell’esperienza interiore* che “vive” il cambiamento (Capitolo V). Su queste basi, partendo dagli approcci di matrice economica al capitale umano ed integrando questi con le recenti evoluzioni dottrinali, presenti negli studi di management strategico, si propone una riflessione sulle pratiche più innovative di gestione delle risorse umane basate sui modelli di competenza; ci si interroga, in particolare, sulla loro reale capacità di catturare il valore cognitivo individuale delle risorse umane e di consentire un adeguato apprendimento e trasferimento nell’organizzazione, rappresentando - o meno - strumenti di flessibilità tesi a superare le classiche logiche tayloristiche (Capitolo VI). Infine, nella consapevolezza che l’impresa, per sviluppare processi di apprendimento tempestivi e tempistici, nonché adeguate modalità di gestione dell’apprendimento, deve far uso di strumenti in grado di valutare la bontà o meno delle scelte gestionali, si analizzano, secondo un’ottica integrata, alcuni fra i principali sistemi di misurazione del capitale intellettuale delle imprese (Capitolo VII).

Nella terza parte del volume, che conclude il lavoro, si riportano i risultati dell’analisi su campo svolta su tre esperienze aziendali, ritenute utili per mettere a confronto gli elementi di teoria trattati nel presente lavoro con la realtà operativa.

