

Consiglio scientifico della collana AIDEA - IL MULINO

LE RISORSE IMMATERIALI NELL'ECONOMIA DELLE AZIENDE

I. Profili di management

Umberto Bocchino - Roberto Cafferata (*Presidente*) -
Francesco Favotto - Giorgio Invernizzi - Luciano Marchi
- Enrico Massaroni - Riccardo Mercurio - Riccardo
Mussari - Mauro Paoloni - Francesco Poddighe -
Daniele Prevati - Francesco Ranalli - Sandro Sandri -
Ugo Sostero - Carlo Vallini

A CURA DI
LUCIANO MARCHI E STEFANO MARASCA

SOCIETÀ EDITRICE IL MULINO

INDICE

Presentazione, di <i>Luciano Marchi e Stefano Marasca</i>	p. 11
Rischio e valore della conoscenza. La nuova impresa della produzione immateriale, di <i>Enzo Rullani</i>	15
PARTE PRIMA: CREAZIONE, SVILUPPO E DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA	
Nuovi linguaggi e contesti di fruizione nelle produzioni culturali, di <i>Monica Calcagno e Sergio Faccipieri</i>	39
Le risorse e i fattori motivazionali abilitanti il trasferimento tecnologico, di <i>Cristiana Compagno, Giancarlo Lauto e Massimo Baù</i>	49
I rapporti collaborativi e il capitale umano nelle università, di <i>Riccardo Palumbo e Daniela Di Berardino</i>	59
La formazione del <i>commitment</i> imprenditoriale negli <i>spin-off</i> accademici, di <i>Roberto Parente e Rosangela Feola</i>	69
La valutazione delle risorse immateriali e i sistemi di <i>business intelligence</i> : quale possibile contributo?, di <i>Cecilia Rossignoli, Antonella Ferrari e Lapo Mola</i>	81
	5

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet: www.mulino.it

ISBN 978-88-15-13927-6

Copyright © 2010 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito www.mulino.it/edizioni/fotocopie

PARTE SECONDA: RISORSE UMANE, CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E VALORI IMPRENDITORIALI

Condizioni di efficacia dei processi di professionalizzazione delle Pmi familiari: il ruolo delle competenze organizzative, *di Enrico Cori e Luca Del Bene*

p. 93

Strategie di *employer branding* e gestione delle risorse umane, *di Valentina Della Corte e Gianluigi Mangia*

107

Gli strumenti di rilevazione e valutazione delle competenze individuali: un'analisi critica, *di Michela Marchiori*

117

Le risorse immateriali per lo sviluppo aziendale. Un'analisi dei profili imprenditoriali, *di Renato Passaro e Antonio Thomas*

129

L'evoluzione delle politiche retributive e la valorizzazione delle risorse umane: riflessioni a margine di un'indagine empirica, *di Teresina Torre*

139

PARTE TERZA: INNOVAZIONE, CREATIVITÀ E CAPITALE RELAZIONALE

Il ruolo delle relazioni nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale: una lettura economico-aziendale, *di Stefano Adamo, Francesco Giaccari, Francesca Imperiale e Andrea Venturelli*

151

Gestione della conoscenza e creazione di valore, *di Nicola Castellano e Roberto Del Gobbo*

161

Social network: una risorsa immateriale per il *knowledge management* di un soggetto non profit, *di Angelo Miglietta e Matteo Pessione*

173

Diffusione dell'innovazione ed evoluzione dei sistemi sociali complessi: un'analisi attraverso il modello di simulazione ad agenti, *di Marco Pironti, Paola Pisano e Marco Remondino*

p. 185

Il capitale sociale relazionale nelle cooperative sociali. Una prospettiva sistemica, *di Claudio Travaglini*

195

PARTE QUARTA: RISORSE IMMATERIALI E RETI DI IMPRESA

Risorse di rete, pratiche di *network management* ed evoluzione delle competenze distintive, *di Stefano Denicolai e Antonella Zucchella*

205

Lo sviluppo di risorse immateriali per l'internazionalizzazione: il ruolo dei consorzi export nei paesi in via di sviluppo, *di Donatella Depperu, Fabio Antoldi e Daniele Cerrato*

217

Modelli produttivi, sistemi logistici e profili emergenti di competizione e cooperazione nei network di fornitura logistica, *di Enrico Massaroni e Alessandra Cozzolino*

231

PARTE QUINTA: RELAZIONI CON I CLIENTI E STRATEGIE COMPETITIVE

Il legame tra strategie competitive, strategie di gestione della conoscenza e cultura imprenditoriale nelle piccole imprese del nord-est Italia, *di Carlo Bagnoli e Marco Vedovato*

243

Forza di vendita indiretta e «capitale relazionale»: implicazioni gestionali e nuove prospettive di analisi teorica, *di Gian Luca Gregori,*

<i>Silvio Cardinali, Valerio Temperini e Andrea Perna</i>	p. 255	La cultura aziendale nelle banche: implicazioni strategiche, gestionali e regolamentari, di <i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Paola Schwizer</i>	349
L'internazionalizzazione dei <i>digital goods providers</i> , di <i>Vincenzo Sanguigni</i>	269	Gestione del rischio reputazionale e valore economico nelle banche, di <i>Stefano Dell'Atti, Antonella Iannuzzi e Vincenzo Pacelli</i>	359
La gestione delle relazioni con i clienti come risorsa strategica per il successo delle imprese <i>market-driven</i> , di <i>Mauro Sciarelli e Mario Tani</i>	279	Imprese «ambidestre», performance e risorse immateriali: uno studio longitudinale nel settore bancario, di <i>Mario Minoja e Amir Sasson</i>	379
PARTE SESTA: BRANDING E MARKETING DI IMPRESA		Il capitale intellettuale nella gestione bancaria, di <i>Paola Vezzani</i>	397
Mercati globali, intensità competitiva e sistema degli immateriali, <i>corporate</i> e di prodotto, di <i>Silvio M. Brondoni, Margherita Corniani e Sabina Riboldazzi</i>	293		
<i>Social capital</i> e innovazione in sanità: network professionali e utilizzo di conoscenza <i>evidence-based</i> , di <i>Americo Cicchetti e Daniele Mascia</i>	303		
Il ruolo del consumatore nel processo di creazione del valore di mercato, di <i>Daniele Dalli</i>	313		
Risorse immateriali nel turismo: il ruolo del <i>destination brand</i> , di <i>Tonino Pencarelli e Simone Splendiani</i>	323		
PARTE SETTIMA: RISORSE IMMATERIALI E INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA			
La valutazione ed il controllo delle risorse immateriali nelle aziende partecipate dai fondi di <i>private equity</i> e <i>venture capital</i> , di <i>Selena Aureli, Massimo Ciambotti e Federica Salvatori</i>	337		

IL LEGAME TRA STRATEGIE COMPETITIVE,
STRATEGIE DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA
E CULTURA IMPRENDITORIALE NELLE PICCOLE
IMPRESE DEL NORD-EST ITALIA

1. Introduzione

La recente affermazione di una *knowledge-based view of strategy* dipende dall'importanza riconosciuta alla conoscenza e ai suoi processi di gestione nella generazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Il legame tra le strategie competitive e quelle di gestione della conoscenza appare però molto debole. Per avviare a tale mancanza sono apparse in letteratura alcune proposte che tendono a esplicitare il ruolo della conoscenza nelle metodologie per la formulazione delle strategie competitive [Zack 2002].

Come affrontare però tale problema nelle piccole imprese (Pi) dove la conoscenza è la risorsa più critica ma dove non si pianificano le strategie di gestione della conoscenza, ma neanche quelle competitive? D'altro canto, dato che tale problema appare meno grave nelle imprese in cui c'è un forte collegamento tra il responsabile delle strategie competitive e quello delle strategie di gestione della conoscenza, si è sicuri che esso si presenti anche nelle Pi dove l'imprenditore è spesso l'unico decisore chiave? In generale, dato il ruolo dominante assunto nelle Pi dall'imprenditore, come la sua cultura imprenditoriale influenza le strategie di gestione della conoscenza?

Questo contributo si pone l'obiettivo di esplorare l'esistenza in un campione di Pi di un legame di coerenza tra le strategie competitive e quelle di gestione della conoscenza, e tra le ultime e la loro cultura imprenditoriale. Nel paragrafo 2 si procede a una revisione della letteratura. Nel paragrafo 3 si definiscono la metodologia e le domande di ricerca. Nel 4 si riportano i risultati che sono discussi nel paragrafo 5.

2. Revisione della letteratura

Molti studi hanno investigato come le modalità di gestione della conoscenza supportino la creazione di un *vantaggio competitivo sostenibile*. Nessuno ha però testato l'esistenza di un *legame di coerenza tra le strategie competitive e quelle di gestione della conoscenza*, nonché preso in considerazione le *Pi*. Il presente lavoro ambisce perciò a riconoscere le configurazioni a livello di strategia sia competitiva che di gestione della conoscenza in un campione di *Pi*, e quindi le relazioni associative tra queste. Sono state riconosciute anche le relazioni associative tra le configurazioni a livello di strategie di gestione della conoscenza e di cultura imprenditoriale. La cultura organizzativa è uno dei *knowledge enablers* più importanti. La cultura organizzativa è fondamentale per promuovere nelle *Pi* l'orientamento imprenditoriale (*Oi*) lungo le sue 3 dimensioni: innovatività, assunzione di rischio e proattività. D'altro canto, l'*Oi* sembra promuovere nelle *Pi* una cultura della creatività e dell'assunzione di rischio. Quindi per cogliere le dimensioni caratterizzanti sia la cultura organizzativa che l'*Oi* e le loro interazioni, si è adottato il concetto di «cultura imprenditoriale».

3. Metodologia e domande di ricerca

3.1. Campione e modalità d'intervista

La ricerca è stata condotta attraverso la realizzazione da parte degli autori di un *audit strategico* su un campione di 57 *Pi* (<50 dipendenti) del nord-est Italia appartenenti a diversi settori. La maggior parte delle *Pi* sono molto piccole (<15 dipendenti) e relativamente giovani ($5 < x < 30$ anni). Tutte le imprese del campione possono quindi essere classificate come «semplici»: né l'ambiente, né la struttura organizzativa, gli stili decisionali o il settore sembrano influenzarne l'agire. Si è così

considerata una sola variabile di controllo: la cultura imprenditoriale¹.

L'*audit* si è svolto con un'intervista semistrutturata (domande chiuse, risposte sia chiuse che aperte) all'imprenditore di riferimento della durata complessiva di 8 ore. Le risposte chiuse hanno generato misure sia obietive (ad es. il numero di dipendenti) che soggettive con l'assegnazione da parte dell'intervistato di punteggi su una scala di Likert da 1 a 5 espressivi del crescente livello di importanza percepito con riferimento a specifici variabili (ad es. la propensione al rischio). Le risposte aperte hanno prodotto narrazioni su temi predefiniti.

3.2. Variabili investigate

Strategia competitiva

Per identificare i pattern a livello di strategie competitive, se ne sono osservati i contenuti con riferimento a: le fonti di vantaggio competitivo e l'ambito competitivo. Per descrivere le prime si è proceduto identificando le variabili rilevanti sulla base delle percezioni degli imprenditori. Alla domanda inerente le fonti del vantaggio competitivo gli imprenditori hanno evidenziato sia unicità competitive che risorse strategiche funzionali alla creazione delle unicità. Le risposte aperte sono state analizzate separatamente da due ricercatori junior per consolidare quelle similari. Ai ricercatori è stato richiesto di confrontarsi e convergere, se possibile, sulla lista delle unicità competitive riconosciute. Questa è stata poi analizzata separatamente dai due autori per risolvere i casi di non convergenza.

Tale processo ha portato ad identificare 13 classi distinte sia di unicità competitive che di risorse strategiche.

¹ Altre variabili di controllo sono: l'età dell'impresa e la dimensione, gli obiettivi di crescita e la localizzazione in un distretto. Si è trovato una significativa influenza della dimensione sui processi di esternalizzazione.

Per ognuna è stata riconosciuta l'avvenuta identificazione o meno da parte degli imprenditori. Tali variabili sono state quindi aggregate attraverso una procedura di *cluster analysis* (Spss 13.0 for windows) per identificare una tassonomia delle fonti di vantaggio competitivo. La scelta dell'algoritmo di *clustering* ha portato a utilizzare il metodo gerarchico agglomerativo Ward con la distanza euclidea. Per l'identificazione del numero dei gruppi da considerare, si è proceduto ispezionando visivamente il dendrogramma e tagliandolo nel punto in cui evidenzia il salto più alto.

Per l'ambito competitivo si sono considerati:

- il *prodotto offerto* distinto in: 1) beni; 2) servizi;
- i *clienti serviti* distinti in: 1) privati; 2) imprese;
- l'*area geografica presidiata* distinte in: 1) locale; 2) nazionale; 3) internazionale.

Ogni impresa analizzata, in base alle sue specifiche caratteristiche, è stata quindi ricondotta a una delle classi costituenti le tipologie sopra richiamate. Tali variabili sono state quindi aggregate attraverso la medesima procedura di *cluster analysis* sopra descritta.

Strategie di gestione della conoscenza

Per identificare i pattern a livello di strategie di gestione della conoscenza, si sono osservati i processi di gestione della stessa. In letteratura sono state proposte molte tipologie di processi di gestione della conoscenza. Un modello riassuntivo e perciò funzionale a indagare la relazione tra processi di gestione della conoscenza e vantaggio competitivo è quello della *catena della conoscenza* [ibidem, 2004]. Esso riconosce 5 attività primarie di gestione della conoscenza: acquisizione, selezione, generazione, internalizzazione ed esternalizzazione. Posto però che l'internalizzazione: «alter the state of an organization's knowledge resources by internally distributing and storing, acquired, selected, or generated knowledge» [ibidem, 165], si è preferito ricondurla implicitamente alle ultime tre attività.

Relativamente alla scelta degli elementi per caratterizzare i processi di gestione della conoscenza, si è scelto di descrivere gli ultimi in termini sia di:

- «dove» risiede o andrà a risiedere la conoscenza;
- «come» la si acquisisce, seleziona, genera ed esternalizza.

Le risposte aperte fornite dagli imprenditori intervistati sono state quindi categorizzate identificando alla fine:

- 25 modalità (13 dove + 12 come) per l'acquisizione;
- 15 modalità (4 dove + 12 come) per la selezione;
- 16 modalità (7 dove + 9 come) per la generazione;
- 18 modalità (8 dove + 10 come) per l'esternalizzazione;

per ciascuna delle quali è stata poi riconosciuta l'avvenuta identificazione o meno da parte degli imprenditori. Le variabili riconducibili sia al «dove» sia al «come» di ogni singolo processo sono state quindi aggregate attraverso la medesima procedura di *cluster analysis* sopra descritta.

Cultura imprenditoriale

Per identificare i pattern a livello di cultura imprenditoriale, si sono osservate le dimensioni caratterizzanti sia la cultura organizzativa, sia l'Oi. La prima è stata definita in base alla propensione a: l'*innovazione*; il *rischio*; la *proattività*; il *miglioramento continuo*; la *collaborazione*; la *fiducia*. A ogni intervistato è stato chiesto di assegnare un punteggio da 1 a 5 che rappresentasse il livello crescente d'importanza attribuito a tali dimensioni e di motivare la scelta. Dall'analisi delle motivazioni è spesso emersa un'errata interpretazione della dimensione della proattività. Si è quindi deciso di non considerare tale dimensione. Le altre sono state aggregate con la medesima procedura di *cluster analysis* succitata, a eccezione per il fatto che i punteggi sono stati standardizzati tramite la procedura Z-score.

3.3. Ipotesi testate e modalità di verifica

Il presente lavoro si pone l'obiettivo principale di verificare le seguenti ipotesi nulle:

H1. Non esiste un legame tra strategia competitiva (ambito competitivo e vantaggio competitivo) e processi di gestione della conoscenza.

H2. Non esiste un legame tra la cultura imprenditoriale e i processi di gestione della conoscenza.

Essendo tutte le variabili citate di tipo nominale, la verifica della loro indipendenza è stata condotta sviluppando tavole di contingenza e quindi il test del χ^2 . Dato che il test del χ^2 dipende dalla numerosità del campione, si è anche ricorso alle seguenti misure: coefficiente di contingenza; Phi e V di Cramer. Si sono calcolate anche le seguenti misure basate sul *predictional reduction in error*: λ (lambda) e coefficiente di incertezza.

4. Risultati della ricerca

I gruppi a livello di fonti di vantaggio competitivo

Gruppo 1: gli *affidabili* adottano una strategia di differenziazione basata sulla realizzazione di prodotti di qualità e sull'alta qualità nel servizio post-vendita.

Gruppo 2: i *combinatori* adottano una strategia di combinazione puntando alla qualità del servizio vendita ma adottando nel contempo politiche di prezzo aggressive.

Gruppo 3: gli *organizzati* adottano una strategia di pura differenziazione realizzando prodotti di qualità facendo soprattutto leva sulle procedure organizzative.

Gruppo 4: gli *orientati al prodotto* adottano una strategia di differenziazione realizzando prodotti di qualità.

Gruppo 5: gli *orientati al cliente* adottano una strategia di focalizzazione e nel contempo di differenziazione facendo leva sulla qualità del servizio per mantenere i clienti.

Gruppo 6: gli *orientati al personale* non adottano una strategia definita riconoscendo solo come risorsa strate-

gica la capacità e l'esperienza dell'imprenditore e dei dipendenti.

I gruppi a livello di ambito competitivo

Gruppo 1: le imprese *manifatturiere b-to-b*.

Gruppo 2: le imprese *locali di servizi*.

I gruppi a livello dei processi di acquisizione della conoscenza

Gruppo 1: i *focalizzati* hanno frequenti relazioni di conoscenza solo con i soggetti operanti nel settore.

Gruppo 2: gli *opportunisti* hanno una rete esterna ampia ma poco variegata, coerentemente privilegiano modalità di acquisizione che non implicano grandi sforzi.

Gruppo 3: gli *exploratori* hanno una rete esterna ampia e variegata, coerentemente adottano anche modalità di acquisizione che implicano grandi sforzi.

I gruppi a livello dei processi di selezione della conoscenza

Gruppo 1: i *personalizzatori* si affidano a meccanismi di condivisione della conoscenza *person-to-person*.

Gruppo 2: i *codificatori* si affidano anche a meccanismi di condivisione della conoscenza *person-to-document*.

I gruppi a livello dei processi di generazione della conoscenza

Gruppo 1: i *mantenitori*, lo stimolo all'innovazione nasce *in primis* dai clienti e dalle menti delle figure critiche.

Gruppo 2: gli *interattivi*, lo stimolo all'innovazione nasce dalle relazioni di conoscenza con i partner operativi.

Gruppo 3: i *pianificatori*, i processi d'innovazione hanno un maggior grado di sistematicità.

I gruppi a livello dei processi di esternalizzazione della conoscenza

Gruppo 1: i comunicatori tecnici.

Gruppo 2: i comunicatori non tecnici.

I gruppi a livello di cultura imprenditoriale

Gruppo 1: gli imprenditori accolgono la sfida del cambiamento radicale più che incrementale.

Gruppo 2: i piccoli proprietari hanno un'alta propensione all'autonomia da cui la tendenza ad assumere rischi calcolati e a preferire cambiamenti incrementali.

Gruppo 3: gli amministratori approcciano con cautela le possibilità di investire in nuove opportunità, per fare il più efficiente uso delle risorse a disposizione.

5. Discussione dei risultati

Le analisi statistiche evidenziano un legame significativo tra i processi di esternalizzazione e l'ambito competitivo, ma non anche tra i primi e le fonti di vantaggio competitivo. D'altro canto: «externalization is only partially a Km activity because it also can involve physical activities such as production through raw material transformation» [Holsapple e Singh 2001, 88].

Le analisi evidenziano un legame significativo anche tra i processi di selezione e le fonti di vantaggio competitivo. In specie, tra gli *organizzati* e i *codificatori*, e tra gli *orientati al cliente* e i *personalizzatori*. Il primo risultato dipende dal fatto che le forme organizzate di selezione della conoscenza sono quelle che tendono a usare un approccio *people-to-document*. Il secondo col fatto che quando la proposta di valore è centrata sul capitale umano e relazionale, la conoscenza tende a essere legata alle persone che la sviluppano, e condivisa soprattutto con contatti *person-to-person*.

Le analisi evidenziano un legame significativo anche tra i processi di generazione della conoscenza e le fonti

di vantaggio competitivo. In specie, un legame tra gli *organizzati* e i *pianificatori* e tra gli *orientati al cliente* e i *mantenitori*: «Companies in this category focus on maintaining their current knowledge level to best serve existing customers» [Bierly e Daly 2002, 280].

Le analisi non evidenziano però un legame significativo tra le strategie competitive e i processi di acquisizione della conoscenza. Ciò è incoerente con Chen *et al.* [2006] per cui i vincoli nelle risorse interne (tempo, personale qualificato, ecc.) enfatizzano l'importanza per le Pmi dei collegamenti con le fonti esterne di conoscenza. D'altronde, l'incapacità delle Pmi di riconoscere, valutare, negoziare e adattare la conoscenza esterna, riduce il suo potenziale valore strategico. Specialmente per le *Pi*, il vantaggio competitivo risiederebbe perciò nell'estensione delle capacità organizzative con la riorganizzazione delle risorse strategiche esistenti, piuttosto che estendendo i collegamenti con le fonti esterne di conoscenza per acquisire nuove risorse [Bierly e Daly, 2007, 47].

Le analisi evidenziano un legame significativo però tra la cultura imprenditoriale e i processi di acquisizione della conoscenza. In specie, un legame tra gli *imprenditori* e gli *exploratori*, i *piccoli proprietari* e i *focalizzati*, e tra gli *amministratori* e gli *opportunisti*. In relazione al primo risultato, per Covin e Slevin [2002, 320]: «entrepreneurial imperative can be defined as those aspects of effective strategic leadership that are inherently entrepreneurial in that they are related to the recognition... of opportunity» a sua volta collegata sia all'esplorazione del mercato sia dell'ambiente tecnologico. Per contro, le imprese poco orientate all'innovazione hanno frequenti relazioni di conoscenza solo con i partner operativi a causa della loro limitata capacità d'assorbimento. Infine, le imprese caute nell'impegnarsi in nuove opportunità preferiscono modalità di acquisizione della conoscenza che richiedono pochi sforzi nel gestire le relazioni con le fonti esterne di conoscenza. In sintesi, gli *imprenditori* sfruttano le fonti esterne di conoscenza per aumentare le capacità di creare nuove forme di vantaggio competitivo.

In conclusione, nelle Pi dove l'imprenditore è l'unico decisore chiave, le strategie di gestione della conoscenza appaiono collegate alle strategie competitive con la sola eccezione dei processi di acquisizione. Le modalità attraverso le quali le Pi acquisiscono nuova conoscenza sembrano dipendere dal tipo di cultura imprenditoriale. Sembrano quindi più legate alle future strategie competitive – o al limite alla decisione di cambiare o non cambiare quelle attuali –, piuttosto che alle ultime. Se questo è vero, la sfida per i ricercatori e i consulenti non è proporre metodologie partendo dalla strategia competitiva che permettano di supportare la scelta della strategia di gestione della conoscenza più coerente. E invece quella di proporre metodologie che aiutino le Pi ad accrescere il loro orientamento imprenditoriale per aumentare la loro capacità di rinnovamento strategico.

Riferimenti bibliografici

- Bierly, P.E. e Daly, P.S.
2002 *Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies*, in C.W. Choo e N. Bontis (a cura di), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford, Oxford University Press, pp. 277-295.
- 2007 *Sources of External Organisational Learning in Small Manufacturing Firms*, in «International Journal of Technology Management», 38, 1/2, pp. 45-68.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J.S. e Lehaney, B.
2006 *Toward Understanding Inter-Organizational Knowledge Transfer Needs in Smes: Insight from a Uk Investigation*, in «Journal of Knowledge Management», 10, 3, pp. 6-23.
- Covin, J.G. e Slevin, D.P.
2002 *The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership*, in M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp e D.L. Sexton (a cura di), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, Cowley.
- Holsapple, C.W. e Jones, K.
2004 *Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain*, in «Knowledge and Process Management», 11, 3, pp. 155-174.

- Holsapple, C.W. e Singh, M.
2001 *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness*, in «Expert Systems with Application», 20, 1, pp. 77-98.
- Zack, M.H.
2002 *Epilogue: Developing a Knowledge Strategy*, in C.W. Choo e N. Bontis (a cura di), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford, Oxford University Press.