

L. OLIVOTTO (2009) *LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA  
COMPETITIVA NELLE PMI. UNA PROSPETTIVA PROCESSUALE SUL  
CAPITALE INTELLETTUALE* in OLIVOTTO; MARASCA; COMUZZI,  
INTANGIBLES, MILANO, FRANCOANGELI, vol. 1, pp. 19-49 (ISBN  
978-88-568-1277-0) (*Articolo su libro*)

# 1. LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA COMPETITIVA NELLE PMI. UNA PROSPETTIVA PROCESSUALE SUL CAPITALE INTELLETTUALE

**L. Olivotto**

## **1.1. Introduzione**

Questo lavoro considera il ruolo delle “risorse di conoscenza” nella trasformazione aziendale e discute la rilevanza di impostazioni alternative sul “capitale intellettuale”.

I contenuti sono stati sviluppati nel corso di analisi sulle modalità di gestione della conoscenza di PMI di differenti settori economici. Le attività di ricerca hanno fatto apprezzare le potenzialità di una concezione processuale della formazione e dell'utilizzo del “sapere” competitivo.

L'interesse verso queste problematiche deriva da due ordini di motivi.

In primo luogo, la ricerca empirica, in particolare quella riguardante le imprese di piccola dimensione, è fondamentale per raccogliere elementi sui processi di apprendimento nella formazione di condizioni di (s)vantaggio concorrenziale. I risultati delineano un ampio spettro di relazioni virtuose (e non) tra il “sapere aziendale” e le leve competitive. Segnalano, altresì, il loro legame con la specifica pratica socio-materiale<sup>1</sup> dell'azienda, evidenziando la natura “situata” della trasformazione aziendale e l'interesse a chiarire la logica locale dei processi che la influenzano. Ciò impedisce di ridurre il legame tra conoscenza aziendale e cambiamento all'esame solo di attività dedicate per

---

<sup>1</sup> Il concetto di pratica socio-materiale non presenta in letteratura una definizione consolidata. In questo lavoro lo si usa per qualificare ciò che si fa concretamente nelle aziende, le logiche di ordinamento applicate e gli accadimenti conseguenti. Sull'articolazione del concetto di *practice-based view* nell'analisi delle aziende si veda: Nicolini et al. (2004) e Schatzki (2005).

l'apprendimento. Seppure queste ultime abbiano rilevanza<sup>2</sup>, l'ambito d'interesse è più vasto. È, infatti, nell'attività complessiva (la pratica d'azienda) che si può rintracciare la co-emergenza degli elementi cognitivi e materiali che spiegano le linee della trasformazione. I casi multipli analizzati riportano situazioni articolate che rendono opportuno esplorare schemi interpretativi alternativi.

In secondo luogo, l'approfondimento teorico impone una chiara presa di posizione sulla relazione tra conoscenza e processi aziendali. A partire dai primi anni ottanta, si è intensificato il dibattito sull'economia della conoscenza, sui fenomeni che la originano e la condizionano e sulle sue potenzialità per la produzione economica. L'applicazione di differenti sensibilità ha generato una proposta variegata di impostazioni, concetti e metodologie. Spesso si è ricercata la continuità con impostazioni tradizionali; basti pensare all'iniziale, riduttiva, sovrapposizione di significato tra la gestione dell'informazione e la gestione della conoscenza. Ancora, si sono tentate collocazioni risolte a trattare la conoscenza come un'ulteriore risorsa, da aggiungere a quelle classiche ma con un processo di omogeneizzazione talvolta poco attento alle sue specificità. Non sempre, poi, si è accettato fino in fondo il passaggio da un'idea di "conoscenza-come-risorsa" ad una di "conoscenza-come-processo", con la necessità di fare i conti con la natura complessa e dinamica dell'apprendimento in azienda.

Nella nostra ricerca la conoscenza è considerata nella sua natura processuale e nella specificità della pratica aziendale. Si è voluto porre l'attenzione sulla dinamica dei fatti aziendali e sul significato di dispositivi di misurazione impostati in chiave performativa; si è evitato il ricorso a formalizzazioni di tipo strutturale, incapaci - a nostro avviso - di riprendere efficacemente l'intensificazione degli spazi di relazionalità nell'attività economica e si è ritenuto opportuno, a questo fine, ricollocare la nozione di capitale intellettuale e il suo significato. Si è preferito, infatti, proporre un'impostazione attenta soprattutto alla trasformazione aziendale, con l'obiettivo di superare le limitazioni di approcci sul capitale intellettuale che, nella sostanza, ripropongono, anche se con spunti di maggiore sistematicità, schemi già largamente diffusi, come quelli dell'analisi strategica strutturale, dell'analisi finanziaria "fondamentale" e dell'analisi economico-finanziaria "estesa". L'approccio utilizzato è imperniato

---

<sup>2</sup> Schreyögg et al. (2007).

sul concetto di “conoscenza competitiva” e sull’impianto teorico dell’*Activity Theory*, pur mantenendo attenzione ai profili dell’idea di capitale intellettuale.

I risultati della ricerca hanno offerto spunti per analizzare con un approccio “relazionale” le inter-conessioni socio-materiali che coinvolgono l’azienda. Il capitale intellettuale è considerato in senso performativo, per dare rilievo alla creazione di dispositivi (reti eterogenee di soggetti ed oggetti) che vadano oltre la semplice osservazione e siano orientati alla ri-configurazione della realtà aziendale. In altri termini, affrontino il problema performativo sul piano della diffrazione, come «strumenti d’analisi per far emergere ed affrontare [...] la natura relazionista e [...] gli effetti delle differenze (provocate da) le nostre pratiche di creazione della conoscenza e del loro impatto sul mondo» (Barad, 2007, p.72).

In questo modo si riduce il pericolo di attribuire una rilevanza all’immaterialità - trainata da un mal concepito<sup>3</sup> significato del capitale intellettuale come espressione solo di *turn* linguistico, semiotico, interpretativo e culturale - crescente rispetto a quella della materialità. I due significati (culturale e materiale) sono co-emergenti nella relazionalità costitutiva delle configurazioni aziendali<sup>4</sup>. Per dare corpo anche a questa prospettiva, agli argomenti che la supportano ed ai riscontri empirici, il lavoro è stato strutturato nel modo seguente: dapprima si discutono alcuni profili della ricerca alla luce di impostazioni alternative sul capitale intellettuale; successivamente si sottolinea l’interesse di una concezione processuale dell’azienda. Si riprendono elementi, tratti anche dalle analisi empiriche, per giustificare e sostenere una nozione di capitale intellettuale orientata non “semplicemente” a rappresentare una realtà ma a supportarne la costruzione con riconfigurazioni successive.

## **1.2. La ricerca: alcuni profili di contenuto e di metodo**

La ricerca ha interessato in due periodi distinti<sup>5</sup> novanta piccole imprese appartenenti a differenti settori merceologici (oreficeria, serramentistica, impiantistica civile ed industriale, artigianato artistico).

---

<sup>3</sup> Barad (2003).

<sup>4</sup> Orlikowski (2007).

<sup>5</sup> La ricerca complessiva è stata sviluppata nel periodo 2004-2006 nel corso del progetto ConoscenzaOro sulle imprese artigiane del distretto orafa vicentino e nel periodo 2006-2008 nel corso

La scelta dei settori e delle imprese è avvenuta con il supporto di Associazioni di Categoria interessate a stimolare i loro aderenti sui temi dell'innovazione gestionale. La ricerca sul campo si è svolta con interviste dal vivo all'imprenditore sulla base di uno schema semi-strutturato.

Nella ricostruzione e nell'analisi delle traiettorie aziendali si sono utilizzati i contenuti dell'*Activity Theory* formulata da Y. Engeström (1987), mentre nella rilettura dei risultati si è utilizzata anche un'impostazione processuale secondo linee post-cognitivist<sup>6</sup> di maggiore radicalità.

### 1.2.1. *La nozione di “conoscenza competitiva”*

Nella ricerca l'espressione “conoscenza competitiva” è usata per richiamare e comunicare i termini fondamentali dei problemi trattati.

Il significato attribuito è di “conoscenza che genera valore economico”, similmente a quanto fanno Edvinsson-Sullivan e B. Lev<sup>7</sup> con la nozione di capitale intellettuale; la si è proposta per porre l'attenzione sul modo con il quale il “sapere competitivo” messo in azione genera risultati economici.

Il termine “conoscenza competitiva” presenta flessibilità di utilizzo. Da un lato, infatti, richiama il ruolo della conoscenza nel “fare concorrenza” e stimola ad esplorare i suoi legami con la trasformazione aziendale; dall'altro, evita di utilizzare direttamente il termine capitale intellettuale che imporrebbe subito il chiarimento della sua natura di componente “intellettuale” del capitale d'azienda. In altri termini, consente di svincolarsi da impostazioni neo-classiche sul “sapere d'azienda”, ottenendo campo per interpretazioni con differenti tratti costitutivi ed epistemologici. Nelle pagine successive, comunque, si usano le espressioni conoscenza competitiva e capitale intellettuale in termini sostanzialmente intercambiabili.

Gli attori coinvolti nella ricerca (imprese ed Associazioni di Categoria) hanno fin dall'inizio puntato ad obiettivi concreti, come risulta dalle domande poste al centro delle presentazioni del progetto:

---

del progetto Miur 2005 prot. n. 2005131713. La ricerca è stata svolta dall'autore assieme al dott. Filippo Zanin che ha offerto un rilevante contributo all'impostazione e allo svolgimento.

<sup>6</sup> Gli approcci post-cognitivist pongono il problema della configurazione della realtà secondo linee di co-emergenza di cognizione e materia.

<sup>7</sup> Edvinsson et al. (1996) e Lev (2001).

- l'utilizzo attento e sistematico di concetti, schemi d'analisi e strumenti centrati sul "sapere aziendale" può alimentare un "cambio di marcia" per l'azienda (produrre interessanti effetti performativi)?
- In altri termini, è capace di sostenere cambiamenti significativi nelle PMI?
- Come mettere in campo principi, strumenti e processi che favoriscano questi esiti?

*Fig. 1 - Alcuni profili qualificanti della ricerca.*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilizzo del concetto di <b>conoscenza competitiva</b> come conoscenza che si trasforma in profitti ma reinterpretato ponendo attenzione alla relazione tra pratica socio-materiale, "sapere" e traiettoria di trasformazione aziendale.</li> <li>• L'accettazione della superiorità di un approccio fondato sull'<b>analisi del processo</b> per indirizzare l'attenzione verso i fenomeni rilevanti per la trasformazione aziendale (attori, eventi, scelte, attività e risultati).</li> <li>• L'introduzione di una <b>impostazione dialettica nell'interpretazione</b> del processo aziendale orientata all'individuazione degli snodi problematici aziendali (passati ed attuali) e al loro raccordo con l'espansione della conoscenza competitiva, tipico dell'activity theory proposta da Engeström.</li> <li>• La creazione di <b>primi dispositivi per la trasformazione</b> per migliorare la zona prossimale di sviluppo e per individuare modalità produttive avanzate e forme di consolidamento delle nuove soluzioni.</li> </ul> |
|---|

Queste attese hanno spinto ad evitare l'uso di approcci deterministici e di verifiche statistiche di associazioni tra variabili; si è ritenuto più interessante analizzare in profondità casi aziendali per evidenziare il significato e l'interesse operativo dei collegamenti tra i tratti competitivi distintivi e il "conoscere". Con la ripetizione delle analisi su più imprese si sono accumulati elementi per delineare parametri per la formazione di dispositivi di supporto attenti alle dinamiche della trasformazione. Il legame tra "sapere" aziendale e la produzione di risultati economici è stato approfondito con:

- l'analisi della traiettoria di trasformazione di un'impresa e del ruolo di eventi, attori, scelte, attività e risultati;
- la qualificazione dei caratteri peculiari della pratica aziendale e del connesso "sapere competitivo";
- l'individuazione degli spazi possibili per l'introduzione di modelli più avanzati di produzione economica;

- la messa a punto di dispositivi per sostenere l'espansione della conoscenza con significati in linea con l'idea di capitale intellettuale.

### 1.3. Alcune opzioni per l'analisi della conoscenza competitiva

I concetti utilizzati nel nostro lavoro presentano alcuni aspetti di relativa ambiguità che vale la pena chiarire. Così è ambiguo quello di “conoscenza”; rimanda, infatti, ad un'idea riduttiva di “risorsa” secondo una visione di *simple location* (essenzialità riferita ad una specifica regione spazio-temporale) che male si presta a cogliere il dinamismo dei fenomeni aziendali. Le capacità d'azione sarebbero localizzate nella “cosa” stessa, con una scarsa attenzione al “conoscere”<sup>8</sup>, toccato continuamente dall'attivazione, mediante l'invenzione, la sperimentazione e la costruzione di nuovi significati e di nuove materialità, del “campo astratto di possibilità” nel quale è immerso.

Anche il capitale intellettuale presenta ambiguità, soprattutto per la distinzione tra cognitivo e materiale che sembra privilegiare il primo aspetto a spese – almeno in termini di intitolazione - del secondo. Queste ambiguità possono essere superate qualificando in modo più convincente la relazione tra conoscenza e *performance* aziendale.

Per fare questo è utile esaminare i termini costitutivi delle due espressioni alla luce delle linee di pensiero sostanzialista e relazionista<sup>9</sup>. Ciò consente di proporre una rilettura come “quasi-oggetto”<sup>10</sup> o “oggetto epistemico”<sup>11</sup> che riporta ad una pratica aziendale che coinvolge *routine*, strumenti di misurazione, formalizzazioni quantitative, grafiche e narrative e che incide sulla continua riconfigurazione della realtà aziendale.

---

<sup>8</sup> Cooper (2005); Spoelstra (2005); Morgan (1997).

<sup>9</sup> Sull'impostazione relazionista si vede utilmente Emirbayer (1997).

<sup>10</sup> « Quasi-objects taking the form of routines illustrates their relation with the social production of rules, norms, and institutions which on the one hand jointly stabilize the webs of associations, and on the other lay open the organizing process's dynamic of becoming» (Gherardi, 2006, p. 7).

<sup>11</sup> Si afferma: «These objects are not things with fixed qualities but rather are open-ended projections oriented to something that does not yet exist, or to what we do not yet know for sure. For this reason, they are also generators of new conceptions and solutions and can be regarded as a central source of innovation and reorientation in societal practices» (Miettinen et al., 2005, p.437).

### 1.3.1. La visione sostanzialista

Secondo la visione sostanzialista l'unità di analisi del fenomeno aziendale è costituita da "entità". Possono essere<sup>12</sup> concetti, funzioni, tecnologie, strumenti, persone, gruppi ed altro ancora; sono delimitate analiticamente, in quanto "pre-formate", anche se in termini distinti per l'appartenenza a specifici contesti. Il coinvolgimento in processi non modifica la loro natura "reale" (l'essenzialità dell'entità), anche se con variazioni nei valori dei parametri caratteristici.

I fondamentali punti di attenzione di questa visione sono l'in/sè-azione (*self-action*) e l'inter-azione.

La *self-action* si esprime secondo forme deterministiche. In un primo significato un'entità produce effetti che dipendono solamente dalla sua essenza. Si pensi, per collegarci al nostro argomento principale, all'*information and communication technology* e alla convinzione che essa produrrebbe effetti innovativi interessanti, "indipendentemente" dal contesto di inserimento, sulla base della "forza evidente" delle potenzialità tecniche. Questa posizione esemplifica forme di determinismo tecnologico applicate in modo diffuso nel caso delle PMI.

In un secondo significato, il determinismo è legato alle strutture nelle quali le entità elementari si inseriscono; l'assorbimento in realtà olistiche o strutturalmente manifesterebbe ancora l'in/sé-azione ma trasferendosi a livello di sistema, con entità stabili, coerenti, durevoli che "determinano" l'azione. L'entità elementare deve diventare malleabile per rendersi funzionale alla struttura, al sistema, alla società e da queste, quindi, riceve il suo significato. L'impatto dell'entità dipende dalle caratteristiche contingenti della struttura; è questo il caso, ad esempio, degli effetti della conoscenza acquisita esternamente, determinati secondo alcune interpretazioni, dalla capacità di assorbimento - definita a priori - dell'azienda.

L'inter-azione, invece, colloca un'entità rispetto ad un'altra in una forma di inter-connessione bilanciata. Le entità sono analiticamente definite, precedono il processo e lo rendono possibile; ma il focus si sposta dalla singola entità e dalla sua essenza, all'inter-azione tra entità. Il rilievo dell'inter-azione spinge

---

<sup>12</sup> Sul problema della separazione tra entità e processo si veda: Hernes et al. (2007); Bakken et al. (2006); Hernes T. (2008).



ad esaminare i suoi termini costitutivi, vale a dire il processo e gli eventi collegati. Il processo presenta tratti lineari, cumulativi e anche irreversibili che convivono con altri non-lineari, radicali, trasformativi ed emergenti.

Danno rilievo al processo momenti di inter-connesione, inter-relazione e inter-temporalità che legano l'azienda alla complessità dell'azione economica<sup>13</sup>. I processi interessano entità esterne o interne all'azienda che interagiscono con effetti distinti e osservabili su più livelli (ad esempio, livello di internazionalizzazione dell'impresa e livello di internazionalizzazione del settore), secondo modalità, tempi e causalità di differente rilevanza.

La sequenza degli eventi nel tempo, la loro origine, le loro caratteristiche e la loro modalità di manifestazione e di accumulo diventano fondamentali per l'interpretazione dell'evoluzione aziendale. Le manifestazioni della storia facilitano l'individuazione di opportunità ramificate, anche se in termini resi equivoci dalla presenza di incertezza radicale<sup>14</sup>. Il contesto e l'azione sono connesse in modo inseparabile, con una relazione duale che vede processi influenzati dal contesto ma anche che lo influenzano, con il superamento della distinzione netta tra struttura ed azione, a vantaggio di un rapporto interattivo tra le due; un'interpretazione che toglie alla struttura la natura di fattore costitutivo unico dell'*agency*, come nella seconda manifestazione della *self-action*, ma la sposta su quello di componente.

La ricerca di regole generali (singole grandi teorie) è sostituita da quella di regole valide in ambito locale. L'importanza della relazione tra processi e risultati spinge alla riflessività con un *process thinking* sulla dinamica dei fenomeni aziendali. Esempi di questo approccio sono dati dall'analisi delle relazioni tra l'introduzione di nuove tecnologie e le norme culturali o pratiche esistenti oppure tra tecnologia e modalità organizzative, sempre osservati con la prospettiva del bilanciamento dell'inter-connesione.

### 1.3.2. *La visione relazionista*

La linea di pensiero relazionista<sup>15</sup> rifiuta l'idea di un processo generato da entità pre-esistenti e lo concepisce, viceversa, come fenomeno primitivo e co-

---

<sup>13</sup> Shanley et al. (2006); Pettigrew (1992).

<sup>14</sup> Suchman L. (2005).

<sup>15</sup> Talvolta essa è stata indicata come "processuale forte"; si veda: Tsoukas et al. (2002).

stitutivo della realtà. Di esso<sup>16</sup> si dà conto mediante dispositivi che ne qualificano le componenti, utilizzando logiche di diffrazione. Le componenti messe in luce non sono espressione di una teoria generale ma manifestazioni di casi importanti in quanto creino differenze e permettano ulteriori, successivi approfondimenti, sul fondamento di casi simili o conflittuali. Sul processo (il fenomeno d'interesse) si interviene con intra-azioni<sup>17</sup>, forme di intervento ricavate da “tagli-dirimenti” (*agential cut*) delle inter-conessioni socio-materiali, elaborati grazie all'uso di dispositivi; l'esito è l'attivazione di forme concrete di relazione. Ogni “caso” dà significato, interesse, identità a soggetti ed oggetti e permette di inquadrare la mutevolezza dei ruoli. Queste forme concrete sono tratte dalla massa di possibilità del campo astratto nel quale l'azienda è inserita. Sono multiple e rendono multipli oggetti e soggetti, creando realtà qualificate da interferenze e connessioni parziali. Ciò che una “cosa” è capace di fare non è collocata nella stessa ma dipende dalla rete di relazioni alla quale partecipa; dalla loro impostazione e attuazione nascono le caratteristiche delle “*relata-within-relations*”. L'azione non si sviluppa entro o fuori dei confini ma si inserisce nelle connessioni che continuamente ridefiniscono la materia. In questo senso sparisce la distinzione tra materiale e sociale, superata dal riferimento relazionista che dà identità e significato alle cose; come afferma Suchman (2005, p.394):

*«This is a radically contextual view, in which objects and their positions are inseparable, subjects are always located, and subjects and object mutually implicate each other in exploring the inseparability of ontology and epistemology.»*

La visione relazionista elimina la distinzione tra profili costitutivi ed epistemologici; la realtà è “creata” grazie all'esercizio di intra-azioni che danno contenuto alle pratiche. In altri termini, i fenomeni esprimono inter-conessioni che impediscono, in assenza di configurazioni specifiche, l'individuazione di confini e proprietà per ciascun componente; in quest'ambito i dispositivi non si pongono come meri strumenti di osservazione ma come pratiche per notare importanti identità e confini<sup>18</sup>, tanto da poter dire che incidono sui tratti costitutivi

---

<sup>16</sup> K. Barad fa riferimento al “fenomeno” come unità d'analisi fondamentale ma con un significato pari a quello di processo.

<sup>17</sup> Il concetto di intra-azione è proposto da Barad (2003, 2007)

<sup>18</sup> Barad (2007).

dei fenomeni. Da ciò l'affermazione precedente sulla realtà che assume caratteristiche multiple, collegate parzialmente e contestabili.

L'intra-azione risolve la indeterminatezza costitutiva che caratterizza un fenomeno. L'origine è data da un "taglio-dirimente", con il quale se ne inquadra una specifica configurazione materiale; quest'ultima oppone un oggetto "misurato" rispetto ad un altro oggetto "che misura" e così concretizza la causalità implicita nella intra-azione.

Anche in questo caso emerge l'accettazione di un'assenza di leggi generali e la ricerca di miglioramenti con successive riconfigurazioni socio-materiali. Le intra-azioni sono sostenute da dispositivi, reti eterogenee di attori umani e non, che permettono di interpretare un fenomeno alla luce di casi (realtà) costruiti; a loro volta, anche i dispositivi sono il risultato di intra-azioni che delineano modalità concrete e specifiche di diffrazione.

Il ruolo del processo è nelle due visioni, sostanzialista e relazionista, profondamente differenziato. La seconda sottolinea l'esigenza di far emergere e far dialogare "la massa" delle relazioni che si ridefiniscono continuamente per il dinamismo dell' *entanglement* (inter-connesione) di riferimento. Da questo punto di vista diventa rilevante la capacità dei dispositivi di attivare riflessione critica e diffrazione tanto da rendere operativa quella *radically contextual view* menzionata dalla Suchman nella citazione precedente.

Dalle impostazioni precedenti emergono tre possibili tipologie di analisi processuale<sup>19</sup>.

In una prima accezione, tipica della visione sostanzialista della *self-action*, l'espressione "processuale" è riferita ai legami tra input e risultati, delineati mediante l'analisi della variazione (*variance theory*). La "dinamica" di un fenomeno è osservata con associazioni tra variabili indipendenti e una variabile dipendente. La sequenza degli eventi che la caratterizzano non sono però identificati e resi organici all'analisi. Essi sono trascurati visto che la causalità è definita dalle caratteristiche delle entità o della struttura con le quali esse si collegano. questa rappresentazione del processo evidenzia possibili causalità strutturali ma, di contro, rischia di generare illusioni interpretative, a seguito dell'appiattimento temporale del "reale". In modo simile operano impostazioni che si rifanno al processo come categoria qualificata da variabili. Questi ap-

---

<sup>19</sup> Van de Ven (1992).

procci non si indirizzano alla comprensione della dinamica dei fenomeni e il materiale prodotto non risulta impregnato del pensiero processuale<sup>20</sup>.

Nella visione sostanzialista della inter-azione il processo ha una puntuale esplicitazione, con relazioni tra entità modellate nel tempo e nello spazio, grazie alla specificazione degli eventi che le riguardano.

Per cogliere il senso della differenziazione rispetto all'impostazione precedente possiamo ricorrere ad un esempio. Si pensi alla relazione tra caratteristiche dei dipendenti e dimensione dei risultati; l'analisi della variazione può evidenziare delle associazioni positive/negative, ad esempio, tra anzianità, livello d'istruzione e incentivazione con i risultati dell'impresa ma esse permettono una doppia lettura; vale a dire se siano i livelli di anzianità (maggiore competenza dalla pratica) o di istruzione (migliori competenze dall'apprendimento formale) o di incentivazione (lo stimolo di remunerazioni) a spiegare i risultati economici ovvero se siano i risultati economici a spiegare la maggiore anzianità (maggiore stabilità nel posto del lavoro), la maggiore istruzione (attrazione di personale di livello grazie a forme retributive interessanti) e la maggiore motivazione (incentivi stimolati da abbondanza di risorse). È questa ambiguità nell'analisi della variazione che si vuole sciogliere, almeno parzialmente, con l'esplicitazione del processo che collega competenze personali al fluire dei risultati. La spiegazione vale non in senso generale ma locale e interessa perché permette di inserirsi in chiave attiva nel dispiegarsi di specifici fenomeni aziendali.

La carenza di approfondimento processuale caratterizza anche formalizzazioni strategiche usate per qualificare contenuti ed effetti della conoscenza competitiva e del capitale intellettuale<sup>21</sup>. Come afferma Porter (1991):

*"While there has been considerable progress in developing frameworks that explain competitive success at any given point in time, our understanding of the dynamic processes by which firms perceive and ultimately attain superior market positions is much less developed."*

E suggerisce l'utilizzo di approcci storico-descrittivi per colmare la mancanza di identificazione del processo. Anche nella *resource-based view* si av-

---

<sup>20</sup> Langley (2007).

<sup>21</sup> Sulle cause del mancato approfondimento in senso processuale si veda Langley (2007).

verte la stessa necessità. Come rileva Barney<sup>22</sup>, la disponibilità di risorse singolari nel rendere distintiva l'azienda (apprezzabili in quanto a capacità di generare differenziali di valore), rare, non imitabili e non sostituibili rende "automatica ed istantanea" la definizione della strategia e del percorso per implementarla. Ma ciò non consente di chiarire come le risorse si dispiegano per dar vita ai nuovi orientamenti.

La chiave dell'analisi processuale non sono le variabili ma gli eventi che influiscono sui *pattern* della trasformazione. Gli eventi includono un ampio spettro di fenomeni: un anno non favorevole, una fusione, un *meeting*, una conversazione, una stretta di mano. La loro descrizione avviene con metodologie, tempi e soggetti differenziati, che tengono conto della fluidità temporale, spaziale e delle associazioni tra entità. Tutto ciò rende difficile una qualificazione priva di difetti perché il contesto che emerge rende problematica la definizione dell'unità di analisi, vista la difficoltà di creare gerarchie e classificazioni chiare e la necessità di considerarle come una sorta di continuum<sup>23</sup>.

L'analisi processuale diventa doppiamente problematica quando si applica la visione relazionista. La metodologia fondamentale diventa - come si è richiamato in precedenza - quella della diffrazione<sup>24</sup>, con l'identificazione e la discussione delle relazioni impostate e la specificazione delle parti "provvisorie" dei fenomeni. Le continue attivazioni di forme specifiche impongono riprecisazioni delle identità di soggetti ed oggetti. Il processo è l'unità ontologica fondamentale e la sua qualificazione iniziale di "relazioni primitive, relazioni senza *relata* preesistenti"<sup>25</sup> si trasforma a seguito delle intra-azioni in parti costitutive del fenomeno con confini e proprietà specifiche. Il contenuto e gli effetti delle intra-azioni stanno alla base dell'analisi del processo.

L'inter-connesione tra azienda e tecnologia qualifica, ad esempio, un fenomeno doppiamente dinamico per il cambiamento continuo delle forze che incidono sui suoi tratti costitutivi e sulle componenti dell'*entanglement*. Le sue caratterizzazioni, di per sé indeterminate, assumono materialità e socialità specifiche a seguito di intra-azioni. Esse riguardano, ad esempio, un responsabile di produzione e i contenuti di una rivista tecnica che stimola una catena di intra-azioni che progressivamente conduce a nuovi "tagli-dirimenti" e intra-

---

<sup>22</sup> Barney (2001).

<sup>23</sup> Langley (1999).

<sup>24</sup> Barad (2007, p. 71 e seg.)

<sup>25</sup> Barad (2007, p. 333 e seg.).

azioni (il successivo contatto tra l'imprenditore e un ricercatore, l'incontro con fornitori d'impianti, l'individuazione di una domanda di cisterne speciali che necessitano di verniciature particolarmente resistenti) creando un effetto progressivamente definito del fenomeno "inserimento dell'azienda nelle applicazioni di nanotecnologie". Ad esso è associabile una modifica altrettanto progressiva delle identità di soggetti ed oggetti che materializzano la rete di relazioni.

Così *l'effetto* su un componente (l'inserimento nelle applicazioni di nanotecnologie) è qualificato (*marked*) da una *causa* (il contenuto dell'articolo, il contatto, l'incontro...). L'esercizio di una pratica diventa parte integrante della realtà e delle relazioni che la caratterizzano.

La riconfigurazione in chiave relazionista delle pratiche socio-materiali diventa il profilo d'interesse di questa nozione di processo. Il contenuto dell'indagine verte sulla loro evoluzione, sui nuovi significati di soggetti ed oggetti e sull'emergere di conflitti e connessioni parziali tra le realtà via via definite. I *pattern* così inquadrati possono indirizzare gli sforzi per il miglioramento della *performance*.

#### **1.4. Conoscenza competitiva e capitale intellettuale: quale ruolo nella trasformazione?**

Alla luce della discussione precedente il capitale intellettuale può essere concepito come:

- "entità/risorsa" inserita in una logica di *self-action*;
- "entità/risorsa" e processo inseriti in una logica di inter-azione;
- processo/fenomeno inserito in una logica relazionista di intra-azione.

##### *1.4.1. Il capitale intellettuale come "entità/risorsa" inserita in una logica di self-action*

Le elaborazioni più frequenti in tema di capitale intellettuale si riallacciano ad una visione sostanzialista di *self-action*. Le competenze e le caratteristiche della risorsa umana, il sistema delle relazioni interne ed esterne e le infrastrutture per l'innovazione - o variazioni di questi termini fondamentali - sono viste come entità rilevanti per la formazione di valore economico. L'economia della

conoscenza sarebbe collegata a risorse che possono essere mobilizzate, acquisite, ricomposte, trasformate, tradotte, create e condivise. Nelle “risorse intellettuali<sup>26</sup>” si individua la spiegazione del maggiore valore di mercato dell’azienda rispetto al valore contabile del suo capitale investito; assieme alle risorse “non intellettuali” esse giustificerebbero la misura del capitale proposto dalla teoria economica. La loro base costitutiva sembra, al più, definita come un contenitore di un “assente”, le coordinate del quale sono date da una differenza tra un (incerto ma con riduzioni a valori su basi convenzionali forti) valore contabile ed un (concreto ma instabile) valore di mercato o un (incerto, instabile, modellato) valore calcolato come attualizzazione di risultati attesi. Un assente del quale si ricerca anche la rappresentazione per parti, applicando logiche di *simple location*. Da qui l’emergere di concetti come il capitale umano, quello relazionale e quello organizzativo - o altri di specificazione ulteriore - per raccordare risorse utilizzate e risultati economici.

Coerentemente con l’analisi della variazione, si individuano variabili per qualificare componenti elementari e impostare ricerca e verifica di costruzioni causali rispetto ad una variabile dipendente (differenza tra valore di mercato e contabile del capitale). Le associazioni sono puntualmente “verificate” ma con risultati mutevoli e che non reggono le critiche sull’ambiguità dei nessi causali e sull’impossibilità ad impostare e attuare attribuzioni di valore secondo i canoni neo-classici<sup>27</sup>.

L’impostazione mira ad aprire la scatola nera del valore economico d’impresa e, in aggiunta, ad elaborare regole per la sua imputazione alle risorse che lo generano. Presenta delle costanti come:

- l’accettazione della presenza di macro-grandezze lasciate per troppo tempo nello stato di “invisibilità” ( il capitale intellettuale o la conoscenza competitiva) ma ora da rendere evidenti con processi di misurazione di valori di sintesi (come parti della differenza tra valore di mercato e quello contabile dell’azienda);

---

<sup>26</sup> L’espressione “capitale intellettuale” è attribuita a J.K. Galbraith da Feiwel nel suo volume “The Intellectual Capital of Michael Kalecki” (1975). In merito si veda: Oliveira et al. (2007). Ma Stewart riferisce dell’uso dello stesso termine in epoca precedente (Stewart, 2002, p. XVI).

<sup>27</sup> Lippman et al. (2003a, 2003b).

- l'attribuzione del valore delle risorse intellettuali a tre *umbrella-asset* (capitale umano, organizzativo, relazionale), anche se la loro distinzione è sovente imprecisa;
- la sottovalutazione dei limiti introdotti dalla complementarità nelle risorse all'identificazioni di valori distinti delle componenti;
- l'utilizzo di logiche di *agency* ancorata ai soggetti (il riferimento all'intellettuale, tipico delle impostazioni cognitive) come premessa per l'applicazione della razionalità decisionale caratteristica dell'approccio neo-classico ed ai canoni dell'individualismo metodologico ma senza tener conto di ruoli performativi degli oggetti;
- una limitata integrazione del capitale intellettuale con i contenuti profondamente dinamici dell'evoluzione strategica e dell'apprendimento organizzativo.

Fig. 2 - Alcuni punti di attenzione sul capitale intellettuale.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'impossibilità di identificare valori distinti delle risorse</b> secondo i canoni dell'impostazione neo-classica, per la pervasività delle complementarità e i limiti che esse pongono nell'identificazioni di valori "di equilibrio" dell'essenzialità delle risorse.</li> <li>• <b>Le limitazioni degli approcci sostanzialisti fondati sulla self-action</b> e l'importanza di approcci processuali innanzitutto per rimuovere ambiguità interpretative nelle relazioni causali.</li> <li>• <b>La centralità della relazionalità delle condizioni produttive</b> e le implicazioni performative degli apparati di misurazione del capitale intellettuale o della conoscenza competitiva.</li> <li>• <b>Le sfide dell'incertezza radicale</b> (nel senso di <i>Knight</i>) nella valutazione dell'interesse delle condizioni produttive e l'importanza della costruzione di frame per affrontarla (a differenza degli schemi neo-classici fondati sulla riduzione dell'incertezza a rischio "soggettivo").</li> <li>• <b>Le potenzialità dei dispositivi relazionali</b> di recuperare "indicazioni" di altri approcci, collocandole nella rete di elementi che permettono di migliorare la spinta performativa.</li> </ul> |
|--|

Molte elaborazioni sembrano, inoltre, suggerire una sorta di superiorità del concetto di intellettuale rispetto a quello di materiale. In questo senso il materiale diventerebbe un residuo (base) non problematico(a). Nonostante la sua rilevanza è visto come entità docile, sfruttabile, senza agenzia e per il quale vi sono affidabili pratiche di governo; sembra quasi si voglia privilegiare l'intangibile rispetto al tangibile, l'invisibile rispetto all'ingombrante, la conoscenza rispetto alla materia. Il materiale diventerebbe rilevante nei momenti di cambiamento, nei quali, seppure in modo episodico, è in primo piano, a causa della novità dei nuovi volumi, delle nuove dislocazioni e delle nuove estetiche.



Anche quando si assume un atteggiamento di maggiore attenzione pur sempre rischiano di dominare prospettive parziali; il materiale diventa la naturale via per affrontare i processi di cambiamento ovvero deve piegarsi alla pressione delle forze in campo. Manca però la considerazione di collegamenti costitutivi per far risaltare le complementarità dell'inestricabile relazione tra materiale e sociale<sup>28</sup>.

Il proliferare di impostazioni parziali porta a catalogare i contributi; comunemente si fa riferimento all'accounting, ai sistemi di controllo e al management del capitale intellettuale<sup>29</sup>. Vi è una continua proposta di formalizzazioni per tener conto di differenti situazioni, di verifiche empiriche e di sottolineature della relativa importanza di variabili che specificano le categorie generali ma prevale una omogeneità sostanzialista di *self-action*. Il capitale intellettuale rimane ancorato ad impostazioni che ne sottovalutano la distinzione rispetto al resto "non intellettuale" e non affrontano decisamente il tema del dinamismo aziendale.

Da più parti se ne evidenziano i limiti. Lo fa la teoria<sup>30</sup> notando l'ambiguità dei concetti, la scadente elaborazione, la mancanza di riferimenti puntuali ad una "teoria del Capitale Intellettuale"; ancora, osservando la limitatezza dei collegamenti con le tematiche nelle quali il concetto sembra affondare, vuoi quello della conoscenza, vuoi quello delle risorse, vuoi quello del vantaggio competitivo e delle loro relazioni con il valore economico.

Lo fa anche la pratica, quando non gli assicura una connotazione definita ed originale o, comunque, un raccordo con altre "tecnologie" (ad esempio, quella del *balanced scorecard*). Lo fa, ancora, la pratica - un esempio è il caso della *Skandia* - quando rinuncia alle sue implementazioni emblematiche, come il *Navigator* versione 1, del quale si è persa oramai memoria di utilizzazione concreta, senza che vi sia stata evoluzione coerente con qualche versione 2.

Le nuove proposte hanno oramai il senso della "rivisitazione"<sup>31</sup> o del riesame come dispositivo inquadrato in una pratica socio-materiale. Una notazione particolare merita l'utilizzo del concetto di capitale. L'identificazione esplicita del valore economico della dimensione intellettuale presenta notevoli difficoltà, oltre che per la complementarità nelle risorse, anche per la presenza di

---

<sup>28</sup> Orlikowski (2007).

<sup>29</sup> Petty et al. (2000).

<sup>30</sup> Per tutti si veda Mouritsen (2006).

<sup>31</sup> Chaminade et al. (2008).

un'incertezza radicale (nel senso di *Knight*) e la sua irriducibilità alle impostazioni - viceversa prevalenti - di rischio, mediante il ricorso all'artificio delle probabilità soggettive. L'impostazione neo-classica diventa in questo caso una camicia di forza che riduce la significatività dell'elaborazione. Ciò comunque non significa mancanza di interesse in queste elaborazioni; pur sempre esprimono pratiche socio-materiali in atto e quindi influiscono sulle interpretazioni e sui processi di riflessione. Se falliscono nello sforzo troppo ambizioso di rendere esplicite le regole del complesso intreccio tra il sapere d'azienda e la produzione di risultati economici, qualificano però elementi per dispositivi direzionali concepibili anche al di fuori di impostazioni rappresentazioniste.

#### *1.4.2. Il capitale intellettuale come "entità/risorsa" e processo inseriti in una logica di inter-azione*

L'attenzione al processo impone l'introduzione di metodologie adatte alla ricostruzione del dispiegarsi degli eventi e all'elaborazione del loro significato. Per questi scopi si possono utilizzare approcci distinti in termini di accuratezza, semplicità e generalità.

La sensibilità verso aspetti processuali è riscontrabile, in verità, in tutte le elaborazioni sul capitale intellettuale, anche se talora si esprime con modalità sintetiche o addirittura implicite e con insufficienti livelli di intensità. Ad esempio, nello schema proposto dallo *Skandia Navigator*<sup>32</sup>, le grandezze che qualificano i differenti elementi del capitale intellettuale (nelle dimensioni "human, customer, innovation, process") assieme a quelli *financial*, sono integrate nel processo di pianificazione e, quindi, in quella sede avvengono interazioni che incidono sui contenuti dell'*action plan*. Nell'*Intangible asset monitor* proposto da Sveiby<sup>33</sup>, il processo è evidenziato sinteticamente, oltre che dagli sviluppi dell'attività di pianificazione, anche dal riferimento ad indicatori collegati a sottoprocessi che assumono una natura di meccanismi generativi<sup>34</sup> dei risultati; essi riguardano la stabilizzazione, la ricerca dell'efficienza e quella della crescita e del miglioramento. Questi meccanismi non esprimono leggi

---

<sup>32</sup> Edvinsson et al. (1997).

<sup>33</sup> Sveiby (1997).

<sup>34</sup> Per meccanismo generativo si intende "una costellazione di entità ed attività interconnesse in modo da generare con regolarità un certo esito" Hedström (2006, p.15 e seg.).

generali ma solo strutturazioni locali. Nel *CI Rating*<sup>35</sup>, il processo è presente nella descrizione del modello di business e nella ricerca di coerenza nelle relazioni tra le sue specificità e quelle del capitale relazionale, del capitale organizzativo e di quello umano. Anche nell' *Intangible balance sheet*<sup>36</sup> si fa esplicito riferimento al processo, mediante la formalizzazione con la *knowledge narrative* dei legami tra le sfide fondamentali, le iniziative ad esse dedicate e i *key performance indicators*. Essa integra con la narrazione determinazioni quantitative e qualitative e così inquadra caratteristiche tangibili e intangibili dei fenomeni.

Il determinismo della *self-action* spinge a considerare il capitale intellettuale nell'ottica dell'inter-azione tra le entità. Alla difficoltà dell'individuazione non ambigua delle componenti ora si somma quella del peso e del senso delle interazioni. Le inter-azioni assumono caratteristiche contingenti rispetto al dispiegarsi dei fenomeni aziendali e la varietà delle situazioni fa ritenere che avvengano secondo modalità non stabili. Le problematiche aperte sono numerose e riguardano particolarmente l'identificazione dell'unità di analisi in termini temporali, dell'entità analizzata e del livello dell'analisi, del volume dei dati raccolti e della presenza o meno di una modellazione induttiva "aperta". Si tratta di tematiche che richiamano specifiche situazioni d'analisi e per questo vale la pena mettere in evidenza alcuni dei tratti qualificanti della nostra, per la quale si sono scelte metodologie<sup>37</sup> ritenute adatte a supportare l'approfondimento richiesto e le esigenze di comunicazione da parte dei progetti.

Si è adottata una strategia narrativa, accompagnata a forme di visualizzazione grafica e di *bracketing* temporale (la segmentazione del tempo in periodi per scandire le svolte dei processi) per formare *plot* di rappresentazione della traiettoria di trasformazione dell'azienda. Ad esse è stata associata una lettura dialettica<sup>38</sup>, per riconoscere il progressivo formarsi di tensioni e del loro sfociare in contraddizioni (snodi fondamentali) e per fornire termini per la spiegazione dell'assetto e delle sue evoluzioni. Lo schema concettuale utilizzato riferisce,

---

<sup>35</sup> Si tratta di uno schema proposto da Intellectual Capital Sweden AB, società di consulenza fondata da Edvinsson. [www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se), accesso del 22 marzo 2008.

<sup>36</sup> Si veda: Mouritsen et al. (2001) e la letteratura ivi citata.

<sup>37</sup> Langley (1999); sui metodi quantitativi e l'analisi dei processi: Jarzabkowski P. et al. (2007).

<sup>38</sup> Sull'impostazione dialettica del cambiamento d'azienda si veda: Poole et al. (2004).

da un lato, all'*Activity Theory* e, dall'altro, all'approccio del "*right path*" proposto da Victor e Boynton<sup>39</sup>.

Queste due elaborazioni presentano un'elevata integrabilità. L'*Activity Theory* vede la trasformazione d'azienda come un processo di espansione della conoscenza, stimolato dalla ricerca di contraddizioni strutturali nelle forme di produzione economica e dalla loro risoluzione con modalità più avanzate supportate da nuovi livelli di conoscenza. Il modello di Victor e Boynton offre un "meccanismo generativo" del cambiamento aziendale, con una evoluzione a stadi della conoscenza critica secondo forme tacite, formalizzate, pratiche, architettoniche e relazionali. Il processo evolutivo non sempre si completa ma può arrestarsi per l'incapacità di risolvere le contraddizioni emerse, con il conseguente rinnovo dell'oggetto della produzione economica. Ogni fase del processo di trasformazione origina una particolare criticità nella conoscenza competitiva dell'impresa o, in altri termini, assegna un differente livello di rilevanza ad elementi del capitale intellettuale e materiale. L'evoluzione delle criticità è governata dalle caratteristiche della zona prossimale di sviluppo, area che definisce le possibilità di espansione della conoscenza in ragione del sapere già accumulato e di quello producibile con l'apprendimento verticale e orizzontale. La combinazione di queste due modalità concretizza le opportunità implicate dal movimento nella zona prossimale di sviluppo.

Con questa prospettiva si sono ricostruite le traiettorie di trasformazione delle imprese, anche nelle possibili evoluzioni future. Si è descritto *chi, quando, come, perché* ha influito sul processo aziendale e si è osservata l'aderenza di quest'ultimo al meccanismo della trasformazione aziendale proposto da Victor e Boynton. Si è riservata un'attenzione puntuale agli eventi, agli attori, alle scelte, alle attività e ai risultati, per evidenziare la catena di accadimenti che si raccorda con i risultati economici. Si è lasciato a margine l'attribuzione di un valore a singole "entità" o al loro complesso, privilegiando un'impostazione centrata sulla performance. La riflessione critica sui fenomeni aziendali secondo l'angolazione della conoscenza o del capitale intellettuale porta alla ricerca di nuove realtà da costruire per incrementare il valore economico: il processo che coinvolge le entità d'impresa determina il risultato del capitale intellettuale. Le analisi effettuate hanno offerto lo spunto per interpretazioni successive più radicali e maggiormente in linea con una qualificazione relazionista.

---

<sup>39</sup> Victor et al. (1998).

### *1.4.3. Il capitale intellettuale come processo/fenomeno inserito in una logica relazionista di intra-azione*

I materiali della ricerca consentono anche una lettura del problema in chiave relazionista, assegnando al capitale intellettuale un significato di dispositivo. In particolare:

- il dispositivo applica principi di diffrazione, per affrontare una complessità mai risolvibile perchè si riforma su livelli non esauribili; i *pattern* così esplicitati stimolano ad impostare ri-configurazioni successive che recuperano il dinamismo costitutivo dei fenomeni;
- il dispositivo è fondamentale per definire l'identità e i confini di parti del fenomeno e, così facendo, diventa parte integrante della realtà definita. Con l'impostazione relazionista non è possibile identificare oggetti e soggetti con localizzazioni semplici ma occorre riferirsi continuamente a relazioni che coinvolgono la materia in flusso;
- l'utilizzo di dispositivi di diffrazione genera nuovi significati per l'attività svolta, fornendo elementi per la modifica delle pratiche socio-materiali;
- le intra-azioni determinano i tratti costitutivi concreti del fenomeno e le relazioni ri-precisano continuamente l'identità di soggetti ed oggetti.

Soggetti e oggetti hanno una caratterizzazione multipla, dipendente dalle concrete relazioni che i dispositivi permettono di evidenziare. Non si tratta di prospettive distinte su una realtà definita ma di differenti realtà "fatte emergere" (*enacted*) grazie a dispositivi che evidenziano e si concentrano su relazioni tratte dal campo astratto di tutte quelle possibili. In questo senso le idee di capitale intellettuale o di conoscenza competitiva e le loro implementazioni concrete assumono il significato di "parti" delle pratiche aziendali che alimentano intra-azioni. Ciò permette di sottolineare due aspetti:

- le "etichette" conoscenza competitiva e capitale intellettuale veicolano significati, metodologie e stimoli che sono ripresi, mediante determinazioni quantitative, qualitative e forme narrative, nei processi di diffrazione attuati dalla pratica per sviluppare riconfigurazioni della realtà aziendale. Con questa chiave interpretativa si possono recuperare anche manifestazioni

della visione sostanzialista ma semplicemente in chiave strumentale per l'esercizio di diffrazioni interessanti<sup>40</sup>. Le "etichette", i concetti, le elaborazioni si pongono come elementi di un apparato performativo di ordine più ampio;

- la visione relazionista dà rilievo alla pratica aziendale, espressione di intrazioni attuate con reti ordinate di identità, significati, materialità di soggetti ed oggetti in continua riconfigurazione. Da qui l'importanza di dare un significato performativo ai concetti utilizzati.

Per chiarire l'impostazione possiamo riprendere elementi tratti da realtà analizzate nella ricerca. Nel campo della oreficeria l'orientamento alla moda è diventato negli anni sempre più importante. "Fare prodotti di moda" è diventato un imperativo tale da qualificare una inter-conessione forte: "l'azienda nel sistema-moda". In questi anni le imprese hanno sfruttato in modo differente questa opportunità. Le traiettorie di trasformazioni delle aziende si caratterizzano, ad esempio, per i tempi di sviluppo di oggetti di moda, per le modalità di inserimento in distinti canali distributivi, per l'attenzione al problema estetico. Esse sono l'espressione del modo differenziato con il quale le aziende hanno installato forme specifiche di connessione.

La loro condotta, se viste con la lente della *self-action*, mostra coerenza o meno in ragione delle caratteristiche dei soggetti (ad esempio gli imprenditori delle PMI e i dipendenti) e di altre entità (prodotti, risorse tecniche, risorse finanziarie, risorse organizzative) oppure delle modalità di inter-azione tra soggetti od oggetti pre-definiti nelle loro identità. Seppure così emergano aspetti significativi del cambiamento, altri rimangono in ombra. Ad esempio, la relativa omogeneità delle situazioni di partenza di molte aziende (tecnologie, sistemi distributivi, competenze) non depone a favore di interpretazioni strutturali; l'analisi delle inter-azioni risulta interessante ma con alcune pecche. In particolare, non riesce a dare conto della velocità e della profondità di inserimento nel sistema-moda di alcune imprese rispetto alle altre.

Le forme di partecipazione delle aziende al sistema-moda sono state differenti: ognuna di esse definisce una "realtà" concreta di relazione, soprattutto ne definisce i caratteri dinamici specifici. In questo senso, l'impostazione relazionista permette di cogliere ulteriori aspetti rispetto ai precedenti, grazie

---

<sup>40</sup> In questo senso le differenti impostazioni si pongono in termini di complementarità e non di opposizione (Linstead, 1993).

all'osservazione delle intra-azioni, dei processi di diffrazione e delle pratiche operative collegate. Possiamo così evidenziare che le leve per orientare i processi sono detenute da pochi soggetti: imprenditore, alcuni membri della famiglia, consulenti generalisti e specialisti di livello non elevato; la partecipazione dei dipendenti al cambiamento è limitata; gli strumenti sono ridotti e riportano a forme di imitazione, a sistemazioni interiorizzate di contatti, alla loro ripresa verbale, alla disponibilità di analisi delle Associazioni di categoria o di quelle svolte in altri contesti. I collegamenti tra questi elementi avvengono prevalentemente in termini asincroni. Su queste basi si sono sviluppate intra-azioni che hanno fissato forme concrete di connessione tra azienda e sistema-moda e particolari identità nei soggetti e negli oggetti. La loro origine sta nei “tagli dirimenti” operati con diffrazioni sostenute da predisposizioni, intuizioni, eventi e valutazioni che progressivamente in alcuni casi hanno reso “attivo” e “profondo” il legame tra l'azienda e il sistema-moda.

Le aziende hanno riconosciuto ed interpretato in modo differente le condizioni di *entanglement*, dando vita a forme distinte di “inserimento nel mondo della moda”. Per un imprenditore è stata, tra l'altro, una presenza sistematica al Billionaire, il suo mantenersi in contatto stretto con “costruttori” di moda, gli stilisti, i giornalisti, “le veline”, il suo essere disponibile ad una relazione intensa con “tutti e nessuno, basta che mi diano idee o mi facciano entrare nei giri giusti”. Queste intra-azioni hanno attivato una co-emergenza tra particolari manifestazioni della moda (le sfilate e le occasioni mondane con i personaggi conosciuti in Sardegna) e i gioielli (la ricerca di coerenza estetica e lo sviluppo delle idee filtrate dalla partecipazione in presa diretta alle manifestazioni del mondo del fashion). Gli oggetti ed i soggetti hanno assunto un significato dipendente dalle specifiche intra-azioni. Il successo della collezione di gioielli è stato influenzato dalla concreta relazione con le tante forme materiali e sociali della moda (le foto su un rivista di gossip, la pubblicità, un programma televisivo di successo, la coerenza con i modelli culturali di un dato ambiente e così via). A quella intra-azione ne sono seguite altre che hanno portato ad una situazione di chiara identificazione (presso gli operatori specializzati e presso i clienti) di quell'azienda come “di tendenza” nella produzione di gioielli. Mutuando impostazioni rappresentazioniste possiamo dire che la conoscenza competitiva dell'azienda è di relazione, allineata con questa identità e con la capacità di alimentarla con continuità. Se volessimo riferirla al capitale intellettuale potremmo senz'altro riferirla al capitale di relazione ma non dovremmo dimen-

ticare il capitale umano (la sensibilità al fattore moda e le competenze del personale che si sono co-formate con il procedere della relazione) e anche il capitale infrastrutturale che ancora si è co-formato (ad esempio la messa a punto delle ricorrese commerciali) sempre in sintonia con le nuove identità. Ma la comprensione del loro significato sarebbe, a nostro avviso, monca senza l'identificazione puntuale del processo che ha generato l'attuale configurazione. In altri termini, il processo di intra-azione ha generato il capitale intellettuale e non viceversa.

La relazione con la moda ha interessato anche altre aziende. Spesso però è stata delegata alla figura dello stilista di gioielli, agli investimenti pubblicitari gestiti soprattutto dall'agenzia, ad una sensibilità "distaccata" dell'imprenditore, quasi che le due realtà, azienda e moda, fossero "distinte", con legami tenui e sostituiti dal rapporto con gli intermediari; altre relazioni hanno dominato, anche confliggendo con la prima; ad esempio, quella con la tecnologia di trasformazione, osservata soprattutto con una lente dell' "efficienza". Ne sono nate configurazioni nelle quali la relazione con la moda, pur presente, è stata caratterizzata da intra-azioni meno significative e da esiti di minore interesse.

L'applicazione della logica relazionista trasforma la configurazione concreta dei concetti di conoscenza competitiva e di capitale intellettuale. Emergono dispositivi qualificati da una pratica socio-materiale che vuole andare oltre la semplice misurazione di grandezze e offrire termini per ri-definizioni dinamiche d'azienda. In particolare, possiamo notare i seguenti aspetti:

- il primo riguarda la loro natura di reti eterogenee di soggetti ed oggetti, mutevoli nel tempo, legate da condivisioni di interessi ed orientate a riconoscere e definire mediante diffrazioni *pattern* utili per stimolare la riconfigurazione della realtà;
- il secondo vede la precisazione dell'identità aziendale (qui si incontra la conoscenza competitiva situata) mediante un processo articolato che coinvolge attori differenti, strutture articolate di argomentazioni, anche con metafore che danno corpo a "linee di difesa" delle rappresentazioni formali, con una verosimiglianza ricercata mediante analogie ed esperienze (si pensi al caso del *CI Index* e all'analogia con il rating finanziario) e la messa in atto di manovre di traslazione per convincere gli altri attori della rete;



- il terzo concerne l'incertezza radicale come carattere costitutivo dell'attività economica; essa spinge a porre accanto all'informazione momenti integrativi sia per l'esercizio della diffrazione che per lo sviluppo di intra-azioni. I dispositivi non sono stabili ma evolvono e cambiano su base competitiva; si generano abbandoni e sostituzioni (si pensi al caso del cambiamento dell'imprenditore) secondo modalità, tempi e motivazioni definite dal contesto socio-sociale che affronta l'incertezza radicale.

Questa chiave di lettura non attribuisce al capitale intellettuale un significato di "semplice" assemblaggio razionale di informazioni per affrontare una realtà incerta; ma piuttosto quello di processo nel quale soggetti e altri "attori" si associano per relazioni performative interessanti; il suo esito, spesso controverso, si può manifestare anche nell'attribuzioni di valore ad "un" capitale intellettuale o alle sue parti; ma con modalità libere da rigidi condizionamenti di canoni neo-classici.

L'incertezza radicale rende appropriato mobilitare pratiche socio-materiali recuperano le potenzialità di soggetti e di altri attori; l'obiettivo è un dialogo tra categorie, analogie e metriche che coinvolge informazioni e contesto sociale e materiale; un confronto tra interpretazioni per fare emergere quelle capaci di sopravvivere al dibattito e di collegare e rendere complementari il "capitale intellettuale" e il "capitale materiale".

### **1.5. La ricerca sul campo: elementi di sintesi e alcuni spunti**

Nel percorso di ricerca ci si è confrontati dapprima con un problema concreto ma generale: verificare la potenzialità del concetto di "conoscenza competitiva", qualificato "in forma situata" rispetto alle specificità aziendali, di supportare la gestione. Successivamente, con problemi ancora concreti ma specifici: come creare interesse verso questa tematica in piccole imprese che affrontano problematiche differenziate di sviluppo.

Gli spunti di maggiore interesse dell'indagine sono sintetizzati di seguito.

*Fig. 3 - I profili della discussione precedente recuperati nella ricerca.*

- L'opportunità di superare una impostazione “**rappresentazionista**” del capitale intellettuale o di concetti simili, privilegiando un'impostazione **processuale** che delinea più compiutamente e in chiave dinamica i legami tra conoscenza aziendale, azione e risultati.
- L'importanza di analizzare il processo di trasformazione partendo dalle specificità socio-materiali d'azienda, per chiarire le **relazioni tra capitale materiale e capitale intellettuale**.
- L'interesse a collocare la nozione e le espressioni formali del **capitale intellettuale** nell'ambito di processi di diffrazione coerenti con i caratteri dinamici, parziali, imprecisi delle intra-azioni impostate rispetto all' *entanglement* socio materiale di riferimento.
- L'attenzione alle specificità della pratica aziendale per cogliere le modalità interessanti di supporto offerto da dispositivi centrati sull'espansione del **potenziale performativo della conoscenza aziendale**.

### 1.5.1. L'analisi del “sapere aziendale” ai fini competitivi

Nella ricerca si è introdotta l'etichetta di conoscenza competitiva per focalizzare l'attenzione e comunicare l'interesse verso le risorse intellettuali e materiali utilizzate per la formazione di risultati economici. Il suo significato è stato illustrato e ribadito nel corso dei colloqui tra un ricercatore e l'imprenditore, utilizzando un percorso semi-strutturato che lasciava aperta la possibilità di cogliere interpretazioni particolari, non inquadrare nel corso dei lavori preparatori alla ricerca. Le interviste, registrate e trascritte, successivamente sono state riprese in elaborati che miravano a:

- rappresentare in forma narrativa e grafica il percorso di trasformazione dell'azienda;
- evidenziare gli eventi fondamentali per l'evoluzione ed il loro contributo alla formazione - assieme alle scelte, alle attività svolte ed ai risultati ottenuti - di snodi problematici;
- analizzare gli snodi problematici presenti al momento dell'indagine ed identificare le aspettative dell'imprenditore sulla loro evoluzione e sul modo più opportuno per affrontarne in futuro gli aspetti critici;
- raccogliere da altre fonti informazioni sul contesto competitivo per accrescere il bagaglio di elementi a disposizione del ricercatore;
- sviluppare linee di intervento sulle problematiche emerse, con l'utilizzazione di un approccio storico-culturale al posizionamento competitivo fondato sull'integrazione dello schema di Victor-Boynnton con le coordinate fornite dall'*Activity Theory*;

- discutere (in alcuni casi) con l'imprenditore il significato dell'elaborazione e raccogliere ulteriori elementi per arricchire le analisi;
- sviluppare approfondimenti su temi di interesse generale, allargati ad imprenditori e ad esperti, e rivolti a collegare condizioni attuali delle imprese e prospettive future.

Con questa impostazione si è voluto privilegiare l'analisi e la discussione delle relazioni dinamiche tra conoscenza aziendale, azione e risultati; essa è stata alimentata soprattutto dalla interpretazione dell'imprenditore e del ricercatore e si è concretizzata nel rapporto di ricerca fornito all'azienda. Esso "costringe" le valutazioni dell'imprenditore all'interno dello schema di riferimento impostato ma secondo i protagonisti si è dimostrato sufficientemente duttile per sintetizzare elementi interessanti della traiettoria di trasformazione aziendale e per stimolare al ripensamento di linee di sviluppo future.

### *1.5.2. La singolarità delle forme di attivazione delle specifiche realtà d'impresa*

Le PMI analizzate mostrano un ampio spettro di "soluzioni personalizzate" nella configurazione di traiettorie di trasformazione. Esse nascono da sforzi attuati con determinazione e flessibilità e si mostrano (nel bene e nel male dei risultati) coerenti con le caratteristiche socio-materiali delle aziende. In molti casi le caratteristiche delle azioni svolte assumono un significato di vera e propria innovazione, testimoniata dalla particolarità delle relazioni impostate, dai cambiamenti delle identità dei soggetti e degli oggetti aziendali e dai risultati ottenuti. Le attivazioni di "nuove realtà" competitive sono legate a riflessioni critiche sulla validità dei modelli di business tradizionali, all'individuazione di linee di sviluppo originali e allo sviluppo di processi adatti a supportare la riconfigurazione della realtà di partenza.

### *1.5.3. Le componenti del capitale intellettuale*

L'analisi ha messo in luce - ricorrendo ad alcune categorie tipiche del capitale intellettuale - la crucialità del capitale umano, nella figura dell'imprenditore e della sua capacità di scovare nuove combinazioni economiche d'interesse e nelle competenze "di mestiere" del personale e la limitata rilevanza di forme evolute di competenze organizzative, spesso caratterizzata da un semplice rispetto di vincoli minimali di "organizzazione" dei processi ope-

rativi; infine, le limitate relazioni con istituzioni tecnologicamente evolute o di rilievo.

Si è riscontrata una elevata presenza di capitale di relazione nel senso particolare della cosiddetta ontologia della pratica; essa sembra dare sostanza alle impostazioni che vedono «uno spostamento dalle premesse dell'individualismo metodologico, che cerca spiegazioni dei fenomeni sociali puramente in chiave di intenzioni e motivazioni degli attori, ad una forma di relazionalità che riconosce il primato latente delle relazioni e delle pratiche rispetto all'individuo e all'azienda stessa [...] i collegamenti della pratica precedono il contenuto mentale, la riflessione e ogni forma di rappresentazione simbolica [...] ciò che i soggetti fanno è governato da una batteria di disposizioni»<sup>41</sup>. Ad esempio, risultano fondamentali le relazioni familiari, amicali e professionali (anche in termini di esperienze passate e di inserimento in particolari pratiche sociali) che orientano (creano predisposizioni) nello sviluppo di comportamenti al di là dei processi riflessivi. Anche se questo incoraggia talora atteggiamenti imitativi e condotte non adeguate alle dinamiche dei business di appartenenza.

Questa prospettiva è coerente con quanto ricavato da molte analisi che attribuiscono al capitale umano e alle sue reti di relazione un peso forte nella creazione di valore, spingendo ad ipotizzare l'opportunità di analisi più dettagliate sul suo collegamento con il capitale sociale<sup>42</sup>, con il rafforzamento di impostazioni relazioniste.

#### *1.5.4. Il metodo nel collegamento tra conoscenza ed azione*

L'aspetto forse maggiormente avvertito nel corso dell'analisi è stata la partecipazione attiva degli imprenditori alla ricostruzione del percorso di trasformazione dell'azienda, per mettere a fuoco l'esistenza di “onde lunghe” nella trasformazione dell'azienda o del business. Il piano della ricostruzione è stato soprattutto narrativo; le componenti quantitative dell'analisi sono state ridotte al minimo ma ciò non ha ostacolato la ricostruzione delle relazioni fondamentali tra conoscenza, eventi, attività e risultati. La credibilità delle ricostruzioni narrative non è stato indebolito dalla mancanza di quantificazione; anzi, spesso

---

<sup>41</sup> Chia et al. (2006) e le citazioni collegate.

<sup>42</sup> In questo senso sembrano interessanti le impostazioni alla Bourdieu che vede «several forms of capital, such as economic, social and cultural capital, that individual draw on and deploy in order to pursue their life choices» (Nord, 2005, p.861).

l'imprenditore ha dimostrato di non sentire il bisogno di dettagliati supporti quantitativi, bastandogli i riferimenti ai fenomeni operativi più importanti. Con citazioni proprie o con attenzione alle citazioni del ricercatore ha dimostrato di apprezzare riferimenti analogici a situazioni, eventi, percorsi, risultati, scelte che gli permettessero di inquadrare meglio la propria realtà e di aprire finestre di relazionalità con altri fenomeni.

### *1.5.5. Le pratiche di diffrazione e il bricolage delle risorse*

Dall'indagine risalta la consapevolezza dell'imprenditore di operare in condizioni di radicale incertezza. Egli non sembra attratto dall'introduzione di forme forti di "organizzazione", a meno di non intravedere nitidamente in esse la chiave per risultati soddisfacenti. Privilegia l'agilità rispetto alla stabilità, con una continua ricerca di combinazioni nuove nelle risorse limitate a disposizione. Molte imprese sono caratterizzate – soprattutto in alcune fasi della loro vita – da intensi processi di *bricolage*<sup>43</sup>; risorse apparentemente di valore ridotto permettono lo sviluppo di combinazioni produttive interessanti, grazie allo sfruttamento di particolari relazionalità. Questi riscontri sembrano confermare l'importanza dei processi di diffrazione nell'affrontare situazioni apparentemente senza grandi opportunità. La costruzione di spazi di approfondimento più articolati in questo senso potrebbe avere un impatto significativo, soprattutto se si ponesse in forma coerente con le logiche di calcolo della pratica e operando un loro rafforzamento nell'incisività nella definizione di profili performativi interessanti.

Approcci fortemente orientati alla misurazione quantitativa del capitale intellettuale rischiano di non porsi in sintonia con i caratteri dinamici, eterogenei, imprecisi e fondamentalmente comunicativi degli spazi di calcolo presenti nelle PMI. Le pratiche socio-materiali che li caratterizzano possono essere rafforzate ma non perdendo di vista la realtà specifica e il bisogno di sostenere continue ri-configurazioni d'azienda. In questo senso, il rafforzamento delle relazioni tra conoscenza, azione e risultati passa attraverso il disegno di dispositivi dinamici che riprendano spunti offerti dalla nozione di capitale intellettuale ma con una forte apertura performativa.

---

<sup>43</sup> Garud et al. (2003).

Fig. 4 - Il progetto di ricerca/intervento ConoscenzaOro in sintesi.

**Il problema: la gestione della conoscenza competitiva nelle imprese artigiane orafe**

La gestione della conoscenza competitiva è lo sforzo che si impone ad ogni impresa per mantenere una traiettoria di sviluppo soddisfacente (non necessariamente di incremento dimensionale ma senz'altro di capacità concorrenziale). Uno sforzo che è necessario per "cambiare marcia", se le condizioni competitive lo richiedono.

**Come aiutare questi processi?**

La strada maestra è quella di individuare metodologie che diano sicurezza nel sostenimento dello sforzo menzionato in precedenza; esse devono individuare "i passi obbligatori" che aumentano le probabilità di riuscire a sfruttare le opportunità e a respingere i pericoli che altrimenti rischiano di "porre in stallo" l'impresa con effetti rovinosi di caduta.

**Cosa ci dice la ricerca/intervento svolta?**

Sulla base dell'analisi svolta sulle trenta aziende orafe si conferma che, pur di fronte alle difficoltà dell'ultimo decennio, vi sono realtà che sono state in grado di attuare un rilevante sforzo di cambiamento. Sono state cioè in grado di innovare, di "cambiare marcia", tanto da aumentare la conoscenza usata per operare sul mercato. Altre imprese, molto simili, non ne sono state capaci e stanno progressivamente ridimensionandosi o uscendo dal mercato. Altre infine stanno ancora "provando", spesso con incertezze ed esitazioni, ad identificare linee significative di cambiamento.

**Cosa abbiamo fatto con la ricerca/intervento e quali sono stati i risultati specifici ottenuti?**

Si sono analizzate le traiettorie di sviluppo di trenta imprese per capire le caratteristiche generali dei problemi delle imprese artigiane orafe; partendo dalle loro dinamiche si sono evidenziate le loro diversità e ricavato spunti - grazie anche all'osservazione delle evoluzioni più ampie dei settori del lusso e della moda che comprendono anche l'orafa - per far emergere un percorso di approfondimento, da integrare anche con prime azioni concrete. I passi svolti:

1. Per prima cosa ci siamo calati nell'azienda per capirne le caratteristiche raccogliendo dalla voce dell'imprenditore, nel corso dell'audit della conoscenza, la storia dell'impresa e le caratteristiche dei suoi snodi problematici fondamentali, di quelli affrontati in passato, di quelli attualmente presenti e delle loro connessioni.
2. L'immagine raccolta è stata analizzata, comparata, rielaborata per trarne gli elementi caratteristici utili per interpretare la singola realtà ma anche per cogliere aspetti interessanti per capire le dinamiche del gruppo. Ne è emerso un quadro di riferimento così qualificato: chi va bene, chi va a zig-zag, chi va male;
3. Da questa base informativa si sono tratti i problemi/opportunità che sembrano critici per le imprese artigiane orafe nel momento attuale: a) trasformare il modello di business (la gioielleria come prodotto-moda); b) inserirsi nelle correnti di innovazione tecnologica (le nuove tecnologie dei materiali e dei processi); c) rafforzare i processi critici: design, commerciale, miglioramento delle competenze e della motivazione del personale verso i processi innovativi.
4. Le sintesi delle proposte sono state presentate e discusse con imprenditori, singolarmente e in piccoli gruppi, per verificare il loro grado di credibilità presso gli attori fondamentali dei possibili percorsi di cambiamento.
5. Ma stiamo andando oltre: le diagnosi devono essere accompagnate da approfondimenti e da azioni concrete. Si è attuato un primo percorso di approfondimento, prendendo come spunto le

- nano-tecnologie. Da un seminario e da una “cena di discussione” si è passati alla definizione di possibili interventi applicativi concreti sulla difesa dall’ossidazione e i nuovi materiali e nuovi processi per realizzare gioielli.
6. Si è realizzato così concretamente “uno spazio per definire linee di trasformazione” nel quale si sono messe assieme diversi soggetti: Imprese, Associazione Artigiana, Università, altri Enti di Ricerca. Tutti questi attori sembrano aver guadagnato dalle inter-azioni:
- Le imprese nella definizione di problemi e soluzioni possibili.
  - L’Associazione nella comprensione di nuove possibilità di intervento a favore delle imprese.
  - I ricercatori dell’Università nella comprensione dell’efficacia di metodi e strumenti.
  - Altri Enti di ricerca nello sviluppo di nuovi interventi.

## 1.6. Una conclusione

La proposta che si avanza sulla base delle analisi svolte nelle SME e le successive rielaborazioni è di riprendere il concetto di capitale intellettuale con modalità che ne favoriscano un utilizzo in senso performativo. Essa nasce dalla convinzione della limitata validità di approcci tesi “semplicemente” alla misurazione quantitativa del capitale intellettuale e dei suoi elementi secondo canoni neoclassici; approcci, in sostanza, che privilegiano una visione che ammette la trasformazione in valore dell’essenzialità di una risorsa. Si ritiene altresì che l’etichetta “capitale intellettuale” o altre similari siano adatte a richiamare l’attenzione sulla crucialità dei processi di gestione della conoscenza aziendale. Ma i contenuti sottostanti l’intitolazione dovrebbero essere caratterizzati nel senso della qualificazione di una pratica socio-materiale rivolta a supportare con la diffrazione e le successive intra-azioni la riconfigurazione continua della realtà aziendale.

### Bibliografia

- Andriessen D. (2008), “Stuff or Love. How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organizations”, *Knowledge Management Research & Practice*, 6, pp.5-12.
- Bakken T., Hernes T. (2006), “Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead”, *Organization Studies*, 27(11), pp.1599-1616.
- Barad K. (2007), *Meeting the Universe Halfway*, Duke University Press.
- Barad K. (2003), “Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter”, *Signs*, 28(3), pp.801-831.
- Barney J.B.(2001), “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, *Journal of Management*, 27(6), pp.643-650.

- Chaminade C., Catusús B. (Ed.). (2008), *Intellectual capital revisited: Paradoxes in the knowledge intensive organization*, Edward Elgar Publishing.
- Chia R., Holt R. (2006), "Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective", *Organization Studies*, 27(5), pp.635-655.
- Cooper R. (2005), "Peripheral vision: relationality", *Organization Studies*, 26(11), pp.1689-1710.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital*, Piatkus, London.
- Edvinsson L., Sullivan P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, 14(4), pp.356-364.
- Emirbayer M. (1997), "Manifesto for a relational sociology", *American Journal of Sociology*, 103(2), pp.281-317.
- Engeström Y. (1987), *Learning by Expanding*, Orienta-Konsultit, Helsinki.
- Garud R., Karnøe P. (2003), "Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship", *Research Policy*, 32:2, pp. 277-300.
- Gherardi S. (2006), "Knowing as practical accomplishment: a case from telemedicine", ID: OS-MS 06-1638, paper disponibile al seguente indirizzo web:<http://www2.sa.unibo.it/seminari/Papers/>.
- Hedström P. (2006), *Anatomia del sociale. Sui principi della sociologia analitica*, Bruno Mondadori.
- Hernes T., Weik H. (2007), "Organization as process: drawing a line between endogenous and exogenous views", *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), pp. 251-264.
- Hernes T. (2008), *Understanding organization as process. Theory for a tangled world*, Routledge, Londra.
- Jarzabkowski P., Matthiesen J. (2007), "Capturing strategy as a everyday practice: Quantitative methodologies for analysing practice data", Paper submitted to EGOS Colloquium.
- Langley A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4), pp.691-710.
- Langley A. (2007), "Process thinking in strategic organization", *Strategic Organization*, 5(3), pp.271-282.
- Lev B. (2001), *Intangibles*, Etas-Kompass, Milano.
- Linstead S. (1993), Deconstruction in the Study of Organizations, sta in Hassard J, Parker M. (eds) *Postmodernism and Organizations*, Sage, London
- Lippman S.A., Rumelt R.P. (2003a), "The payments perspective," *Strategic Management Journal*, 24, pp.903-927.
- Lippman S.A., Rumelt R.P. (2003b), "The bargaining perspective," *Strategic Management Journal*, 24, pp.1069-1086.
- Miettinen R., Virkkunen J. (2005), "Epistemic objects, artefacts and organizational change", *Organization*, 12(3), pp.437-456.
- Morgan G. (1997). *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Mouritsen J. (2006), "Problematising intellectual capital research: Ostensive versus performative IC", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), pp.820-841.
- Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N.D. (2001), "Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge", *Accounting, Organizations and Society*, 26(7/8), pp. 735-762.
- Nicolini D., Gherardi S., Yanow D. (Ed.). (2004), *Knowing in Organization. A Practice-based View*, Sharpe, Armonk.
- Nord W. (Ed.). (2005), "Book Review Essay: Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies", *Academy of Management Review*, 30(4), pp.955-977.



- Oliveira T.C., Holland S. (2007), "Beyond human and intellectual capital: Profiling the value of knowledge, skills and experience", *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), pp.237-260.
- Orlikowski W. J. (2007), "Sociomaterial practices: exploring technology at work", *Organization Studies*, 28(9), pp.1435-1448.
- Petty M., Guthrie J. (2000), "Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), pp.155-176.
- Pettigrew A. (1992), "The character and significance of strategy process research", *Strategic Management Journal*, 13 Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research (Winter, 1992), pp. 5-16.
- Poole M. S., Van de Ven A. H. (Ed.). (2004), *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter M. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, Winter Special Issue, pp.95-117.
- Reed K., Lubatkin M., Srinivasan, H. (2006), "Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm", *Journal of Management Studies*, 43(4), pp.867-893.
- Rothaermel F. T., Hess A. M. (2007), "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects", *Organization Science*, November 18(6), pp.898-921.
- Schatzki T. R. (2005), "Peripheral vision. The sites of organizations", *Organization Studies*, 26(3), pp.465-484.
- Schreyögg G., Geiger D. (2007), "The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge", *Organization* 14, pp. 77-100.
- Shanley M., Peteraf M. (2006), "The centrality of process", *Int. J. Strategic Change Management*, Vol.1, Nos.1-2.
- Spoelstra, S. (2005), Robert Cooper: Beyond Organization, in: Jones, C. e Munro, R. (eds.), *Contemporary Organization Theory*, Blackwell/The Sociological Review Monographs, pp. 106-119.
- Stewart T. (2002), "The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization", *Currency Doubleday*.
- Suchman L.A. (2005), "Affiliative object", *Organization*, 12, pp.379-399.
- Suchman L. A. (2006), *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*, Cambridge.
- Sveiby K.E. (1997), *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler Publishers.
- Tsoukas H., Chia R. (2002), "On organizational becoming: rethinking organizational change", *Organization Science*, September-October, 13(5), pp.567-582.
- Van de Ven A. (1992), "Suggestions for studying strategy process: A research note", *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal (Summer, 1992), pp. 169-191.
- Victor B., Boynton A.C. (1998), *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*, Harvard Business School Press.