

SANDRO CASTALDO

Una rivista di impatto



Sottolineando la necessità di creare ponti tra la ricerca accademica e il mondo del management per favorire un impatto reale sulle pratiche organizzative e sulla società, si evidenzia l'importanza di allineare il linguaggio e creare piattaforme di scambio per promuovere un dialogo costruttivo. Vengono citate iniziative mirate a favorire l'interazione e la diffusione di idee, come il Festival del Management e la ristrutturazione della rivista *Economia & Management*, e si affrontano tematiche attuali come l'IA, la sostenibilità e il ruolo delle nuove generazioni nel processo di apprendimento reciproco fra accademia e pratica.

IMPATTO DELLA RICERCA//MANAGEMENT//COMUNITÀ SCIENTIFICA//IA//SOSTENIBILITÀ//NEXT GEN



SANDRO CASTALDO

è Direttore di *Economia & Management* e Professore ordinario presso l'Università Bocconi di Milano. Ricopre inoltre le cariche di Past President della Società Italiana di Management (SIMA) e Presidente dell'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM).

Una delle questioni prioritarie con cui oggi si confrontano tante discipline riconducibili al management è il cruciale tema dell'impatto della ricerca. Ci si confronta sulle modalità più efficienti per trasformare l'immenso potenziale di conoscenza prodotto dalla comunità scientifica in pratiche manageriali utili a trasformare le organizzazioni e i loro processi, in modo da creare valore per le imprese e le istituzioni e generare benessere diffuso per la società. Negli studi di management non è difficile imbattersi in lavori che si interrogano sulla rilevanza e l'effettivo impatto della ricerca. Anche dal mondo manageriale non rari sono i segnali che vedono nell'accademia una comunità distante, chiusa e auto riferita, incapace di comunicare in modo comprensibile e sprigionare il potenziale insito nella conoscenza che produce. Reciprocamente anche la comunità degli accademici ha talvolta sviluppato un atteggiamento di distacco della pratica manageriale, mostrando disinteresse e individuandola a sua volta come chiusa nelle proprie routine e incapace di cogliere gli stimoli innovativi che arrivano dalla ricerca scientifica. Tale situazione spesso fa emergere un dialogo come quello fra soggetti poco inclini all'ascolto, rischiando di avere due silos impermeabili e con scarse interazioni fra loro. Da un lato si producono molteplici ricerche, paper, monografie scientifiche letti nella maggior parte dei casi da pochi adepti; dall'altra si definiscono pratiche manageriali, strutture organizzative e routine decisionali fondate sul passato e che non sono in grado di incorporare i risultati delle ricerche scientifiche, ripiegandosi su tradizioni, abitudini e "mode" manageriali.

Uno dei temi principali per rendere possibile il dialogo fra soggetti distanti è allineare il linguaggio e creare delle piattaforme di comunicazione e di scambio

in grado di connettere le parti e consentire di intavolare un reale dialogo. Economia & Management è stata fondata da Claudio Dematté proprio con l'obiettivo di creare un ponte fra la rigorosa ricerca scientifica e il mondo della pratica imprenditoriale e manageriale. Una rivista come media e strumento attivo di una Scuola in grado di "servire la collettività", operando nella costante tensione tra "l'esigenza di preparare all'esercizio di una professione" e la "ricerca di strutture economiche ed organizzative più giuste". Queste sono le parole del nostro fondatore, oggi scolpite nella pietra all'entrata del campus, che ispirano la nostra attività.

Recentemente nelle aule della SDA e di Bocconi è stato ospitato il Festival del Management, promosso dalla Società Italiana di Management. Anche questo costituisce una piattaforma per creare quel ponte fra le due comunità, in grado – con oltre cinquanta eventi condensati in due giorni e declinati in molteplici settori e ambiti di attività, dalle istituzioni pubbliche alle iniziative sociali – di attrarre le attenzioni dei media e della società verso le buone pratiche del management. I contenuti del festival, a cui Economia & Management fornisce un contributo nel ruolo di media partner, vivranno nei prossimi numeri della rivista e delle rubriche online, con l'obiettivo di veicolare e approfondire le idee, gli spunti e gli esempi che oltre duecento esperti, colleghi e giornalisti hanno discusso durante il festival. Abbiamo bisogno di ponti e di un apprendimento reciproco fra la comunità manageriale e quella accademica, come l'articolo di Nic Beech, Paul Hibbert e Katy Mason ci invita a fare. Creare impatto vuol dire anche mettere un po' in discussione il modello di ricerca scientifica e il "business model" dei ricercatori, innovando e trovando nuovi modi per servire la collettività. In questa sfida è fondamentale creare occasioni di scambio costanti e attivare nuove modalità per alimentare in modo reciproco ricerca accademica e pratica manageriale. Herman Auginis, Past President di Academy of Management, aprendo i lavori del Convegno SIMA in Bocconi pose una domanda alla platea di accademici: " quanti di voi prima di definire la *research question* o le ipotesi di una nuova ricerca si confrontano realmente con i manager formulando set di ipotesi rilevanti per la pratica manageriale?" Comprendere le reali esigenze del management e le sue priorità, rappresenta un modo semplice per consentire alle due comunità di avvicinarsi e attivare un dialogo costruttivo. In questo processo non basta coinvolgere pochi soggetti appartenenti alle due comunità, ma è necessario avere a bordo i colleghi più giovani, che già dal dottorato vanno sollecitati a focalizzarsi su una ricerca rilevante e d'impatto. In contemporanea vanno anche ripensate le modalità di valutazione dei ricercatori e della qualità della ricerca (VQR) e i criteri di accreditamento, integrando il tema dell'impatto e dell'utilità per la comunità manageriale e per la società in generale.

Università, business school, centri di ricerca e società scientifiche nella prospettiva dell'impatto vanno considerati quali elementi del sistema e al servizio della società e non come torri d'avorio impenetrabili. Questa rivista, il Festival del Management e tante altre iniziative simili portate avanti da tanti colleghi sono piccoli segnali che indicano la chiara volontà dell'Università, delle business school e delle società scientifiche di voler intraprendere in modo deciso la sfida dell'impatto. Per questo motivo è importante *in primis* stare vicino alle nuove generazioni (di studiosi e di manager), per formarle adeguatamente. Bisogna stare

vicino anche agli attori del sistema economico (manager, imprenditori e istituzioni) per attivare un processo di apprendimento continuo (*continuous learning*) e adeguare le competenze alle sfide che bisogna affrontare oggi e che abbiamo sintetizzato nel podcast collegato alla rivista. Le sfide principali ad oggi sono cinque: innanzitutto comprendere i bisogni della domanda; cogliere i grandi cambiamenti geopolitici che creano instabilità sulle *supply chain*; far leva sulle opportunità del digitale, dei *big data* e dell'IA; modificare il *business model* secondo un approccio realmente sostenibile sotto il profilo sociale e ambientale; sviluppare una leadership autorevole e inclusiva al servizio delle organizzazioni e dei team. In sintesi, bisogna cogliere la grande sfida dell'innovazione per la crescita delle imprese e della ricchezza dei Paesi, in modo da rendere sostenibile il crescente indebitamento. È fondamentale quindi sviluppare una ricerca che risponda ai grandi quesiti delle imprese e degli attori economici e che sia in grado di fornire nuove viste al management e soluzioni concrete e implementabili. Il futuro che attende anche la nostra rivista, da sempre aperta al confronto con il mondo delle imprese, delle istituzioni e della pubblica amministrazione.

La rivista per questo motivo si ristruttura in coerenza con la sua rinnovata idea di creare un ponte fra la rigorosa ricerca scientifica e il mondo del management. Per questo proporremo un **Focus** per ciascun numero, che contiene alcuni contributi per fornire una visione completa su un fenomeno di grande attualità; articoli scritti da esperti accademici nelle sezioni **Science** e **Themes** – la prima è dedicata in particolare a contributi sottoposti a *blind review* –, per fornire insight su temi di rilevanza e di attualità per il management, garantendo alle nostre discipline di progredire tenendo ben presente anche l'impatto delle ricerche accademiche; un **Visual Reading**, per avere un aggiornamento rapido – a colpo d'occhio – di alcune fra le ricerche più recenti svolte dalla nostra comunità accademica; una serie di rubriche online (*e&m Plus*) su temi di grande attualità per il management curate da colleghi massimi esperti delle diverse aree: *Finance* (Andrea Beltratti e Alessia Bezecchi), *Economia e Mercati* (Donato Masciandaro e Gianmarco Ottaviano), *Growth e Innovation* (Gianmario Verona), *Sustainability* (Sylvie Gulard, Francesco Perrini e Stefano Pogutz). Oltre a contributi di grande spessore che si alterneranno nelle rubriche *Management Tips* e *Interventi e Interviste*, in cui troveremo molti attori del Festival del Management alternarsi con editoriali e interventi. Si inaugura anche una rubrica dedicata alle migliori tesi di dottorato, che sarà riservata alla *next gen* dei ricercatori, che si propone di sintetizzare alcune delle ricerche svolte dai giovani studiosi al termine del loro PhD.

Il primo numero di questa rinnovata edizione di Economia & Management si apre con un focus su uno dei temi cruciali per la sostenibilità del nostro pianeta: la gestione dell'ecosistema blu. Il focus, curato da Francesco Perrini e Stefano Pogutz, approfondisce il ruolo che gli oceani e gli abissi hanno nell'ambito del nostro ecosistema, quale immensa risorsa da tutelare e da cui è possibile estrarre notevole valore, adottando un approccio realmente sostenibile. Proteggere il mare è infatti un presupposto fondamentale ai fini della sostenibilità del nostro pianeta.

Due contributi nell'ambito di questo numero affrontano temi finanziari di grande attualità. *In primis* Stefano Caselli, Dean di SDA Bocconi, prospetta il ruolo chiave

delle grandi banche nel contesto del mercato unico dei capitali a livello europeo, lanciando la grande sfida del capitale di rischio per sostenere lo sviluppo a delle economie europee, oggi alla disperata ricerca di nuove modalità di sviluppo, anche per sostenere il crescente peso del debito. Roberto Ruozi affronta il tema del sovra-indebitamento delle imprese, proponendo nuove forme di finanziamento collegate al *factoring* e al *private credit* quali modalità innovative di sostegno della crescita delle imprese e soluzioni per fronteggiare il fabbisogno finanziario.

In questo numero affrontiamo anche uno dei temi di maggiore attualità nella nostra disciplina, quello dell'intelligenza artificiale generativa, con due contributi di Salvio Vicari e Sergio Sciarelli. Il primo approfondisce il tema dell'etica dell'IA, proponendo un modello ibrido in grado di creare sistemi etici dall'alto (*by design*) e contemporaneamente dal basso, favorendo un apprendimento fondato su basi etiche (*by learning*). Il secondo sottolinea il fondamentale contributo che l'IA generativa sarà in grado di apportare al management, sostenendo l'importanza che tutto il cambiamento avvenga in un contesto di regole etiche, che siano in grado di tutelare la privacy individuale, in modo da fronteggiare quel pericoloso *privacy concern* che potrebbe costituire un ostacolo all'adozione e alla diffusione di queste nuove tecnologie.

Il contributo di Nic Beech, Paul Hibbert e Katy Mason, leader di British Academy of Management, che abbiamo già citato in precedenza, approfondisce il tema dell'impatto delle discipline manageriali, proponendo un illuminante modello in quattro step per fare in modo che la generazione di conoscenza accademica si traduca realmente in buone pratiche di management. L'obiettivo è infatti proprio quello di creare un ponte di "apprendimento reciproco" fra comunità accademica e comunità manageriale, in modo da rendere la ricerca accademica sempre più impattante.

Alessandro Zattoni, attuale presidente dell'European Academy of Management, si interroga sull'esistenza di un modello europeo di management e sollecita le istituzioni, i policy maker e le business school a far leva sulle comuni radici per costruire organizzazioni e imprese ispirate a un modello europeo di management.

Il contributo di Giuseppe Bertoli e Bruno Busacca investiga l'evoluzione del marketing in un contesto sostenibile e digitale, sottolineando il ruolo cruciale che la disciplina svolge ai fini dell'adozione di comportamenti e prodotti sostenibili da parte dei clienti. Il contributo di Valentina Fornari sul mercato degli apparecchi acustici approfondisce proprio in una prospettiva di marketing un settore in espansione, con un notevole potenziale ancora inespresso che è in grado di incidere radicalmente sulla qualità della vita dei clienti, creando certamente benefici funzionali, ma soprattutto di tipo emozionale e sociale. In questo mercato, come in altri settori analoghi, il ruolo della fiducia fra i brand, gli addetti alla vendita e i clienti rappresenta il tassello fondamentale ai fini dello sviluppo, per colmare il *gap* fra il mercato potenziale e quello effettivo.

Forse anche per cercare di migliorare la comprensione fra comunità accademica e quella manageriale bisogna colmare un *gap*, riempiendolo di fiducia reciproca e migliorando la sintonia per una comprensione più efficace, che certamente porterà anche in questo caso benefici funzionali, ma anche di tipo emozionale e sociale.

Buona lettura.