

Il Knowledge Management nel dibattito scientifico globale. Quali scenari futuri per la ricerca?

*A cura di
Maria Rosaria Marcone, Andrea Perna
Federica Pascucci, Valerio Temperini*





Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Il Knowledge Management nel dibattito scientifico globale. Quali scenari futuri per la ricerca?

*A cura di
Maria Rosaria Marcone, Andrea Perna
Federica Pascucci, Valerio Temperini*

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Presentazione del workshop , a cura del comitato organizzatore	pag.	7
Indirizzi di saluto e relazione , del Prof. <i>Gian Luca Gregori</i> , Magnifico Rettore dell'Università Politecnica delle Marche	»	9
L'incontro con il Prof. Gaetano Maria Golinelli , di <i>Gian Luca Gregori e Luca Dezi</i>	»	12
Il knowledge management nello sviluppo di una comunità scientifica globale. Dalle radici alla prospettiva delle nuove generazioni di ricercatori di management , di <i>Manlio Del Giudice</i>	»	18
Open brainstorming: 'perché un evento sul knowledge management rivolto ai giovani ricercatori' , di <i>Andrea Perna</i>	»	27
Knowledge Management: linee di evoluzione prospettica , di <i>Maria Rosaria Marcone</i>	»	30
Economic and social assessment for Knowledge Management Research, International Rankings and Global Scientific Communities: The Art Science to Publish in Top Tier Business and Management Journals , by <i>Geoffrey Wood and Vijay Pereira</i>	»	40
Abstract della Tavola Rotonda , a cura di <i>Oronzo Trio</i>	»	42

Presentazione del workshop

a cura del comitato organizzatore

Il volume accoglie i contributi scientifici e manageriali presentati nella sessione plenaria della prima edizione del workshop *‘Il knowledge Management nello sviluppo di una Comunità Scientifica Globale. Dalle radici alla prospettiva delle nuove generazioni di Ricercatori di Management’*, da studiosi di management di impresa, appartenenti ad affermate Università italiane e straniere e a prestigiose Istituzioni scientifiche internazionali, e da manager nazionali ed internazionali.

Il workshop si è svolto l’11 luglio 2023 presso la Facoltà di Economia ‘Giorgio Fuà’ dell’Università Politecnica delle Marche ed è stato un momento di incontro che ha coinvolto numerose sedi universitarie italiane e straniere specializzate negli studi di management, che attualmente sono incentrate sulle nuove e dirompenti innovazioni e sulla nuova conoscenza che necessariamente ne consegue e risultano espressi in ambiti di ricerca sulle più evolute categorie concettuali del knowledge management. L’incontro ha rappresentato un’utile sede di confronto scientifico fra studiosi di management – dal Knowledge Management, al trasferimento tecnologico tra operatori economici e non, all’Intellectual Capital, all’Entrepreneurship, al green sustainable management – ed ha dedicato particolare attenzione alle giovani ricercatrici e ai giovani ricercatori consentendo loro la presentazione di lavori scientifici ai Colleghi e agli Editor di prestigiosi Journal internazionali di ricerca, allo scopo di offrire loro concreto feed-back, in vista di concrete possibilità di pubblicazione e di future collaborazioni.

L’evento ha registrato la presenza di più di 250 accademici provenienti da 52 differenti Atenei italiani ed ha visto la partecipazione, in qualità di relatori, di qualificati studiosi italiani e stranieri.

Prof.ssa Maria Rosaria Marcone
Prof. Andrea Perna

Prof.ssa Federica Pascucci
Prof. Valerio Temperini

INDIRIZZI DI SALUTO E RELAZIONE

del Prof. *Gian Luca Gregori*,
Magnifico Rettore dell'Università Politecnica delle Marche

Care Colleghe, cari Colleghi, Gentili Ospiti,

ho il piacere di porgere il saluto ed il benvenuto nella sede della Facoltà di Economia Giorgio Fuà dell'Università Politecnica delle Marche. Siamo onorati della presenza del Professore Gaetano Maria Golinelli e dei Professori Geoffrey Wood e Vijay Pereira i quali sono qui con noi oggi e che avremo modo di ascoltare in seguito. Quando mi è stata presentata l'opportunità di ospitare questo Workshop, ho risposto positivamente e questo per differenti ragioni, non ritenendo peraltro che destasse così attenzione: un workshop organizzato da giovani per giovani.

Dicevo delle differenti ragioni.

Innanzitutto per la rilevanza della tematica, così attuale oggi; non è facile definire un perimetro concettuale relativamente al Knowledge Management. Negli ultimi anni, largo spazio è stato dato al ruolo delle tecnologie digitali nei processi di gestione della conoscenza (intelligenza artificiale, big data, e social media). Un primo riferimento, dunque, è relativo al tema delle tecnologie utili a gestire al meglio la conoscenza, ma anche gli aspetti di natura più intangibile come la cultura organizzativa e la leadership appaiono di forte rilievo. In altri termini, si riscontra una serie di tematiche di indubbio interesse, inerenti al technology transfer, l'open innovation, gli ecosistemi per l'innovazione, i network d'impresa.

Può essere comunque utile, sia pure non esaustivamente, individuare alcune aree tematiche, quali:

- la visione della conoscenza come fonte di vantaggio competitivo dell'impresa;
- il rapporto tra capitale intellettuale e gestione della conoscenza;
- il processo di apprendimento all'interno dell'organizzazione, dei team di lavoro e del singolo individuo;

- lo studio dei processi di creazione, di condivisione e di utilizzo della conoscenza sia all'interno della singola organizzazione, sia tra questa e gli attori esterni;
- l'analisi delle capacità di gestione della conoscenza.

Una seconda ragione per questo Workshop è quella di offrire un'opportunità alle ricercatrici ed ai ricercatori di creare una relazione diretta con gli Editor di importanti riviste; questa opportunità risulta essere ancor più rilevante, in considerazione delle differenze dimensionali e non solo che caratterizzano le varie sedi universitarie (non sempre è possibile per tutti entrare in contatto con le riviste internazionali). Per dissipare quindi ogni ombra di dubbio, non c'è alcun intendimento di creare una nuova Società scientifica di Management; al contrario, soprattutto in tempi di cambiamento, è fondamentale che il raggruppamento scientifico-disciplinare rimanga "unito", anzi "fortemente unito"!

L'utilità di questo incontro è anche strettamente connessa all'evoluzione delle modalità concorsuali, che ha caratterizzato il sistema universitario ed anche alla possibilità di realizzare alcune riflessioni sul tema, che saranno successivamente affidate al Prof. Golinelli. La mia generazione ha visto modificarsi le modalità concorsuali: in una prima fase, i concorsi nazionali. La vincita determinava con sicurezza una posizione per il ruolo ed il concorso prevedeva anche una lezione e la discussione dei titoli. Poi, i concorsi locali, inizialmente con tre e quindi due idoneità; in questo caso, il posto era assicurato dalla sede che aveva espletato il bando, ma sostanzialmente gli idonei venivano poi chiamati da altre sedi. Infine, le modalità attuali, che non richiedono una discussione dei titoli, né l'espletamento della lezione; com'è noto, si riscontra una pleora di abilitati, nettamente superiore alle esigenze delle differenti sedi universitarie, che non sono in grado di bandire un numero così elevato di concorsi locali. Come evidenziato, in quest'ultimo caso e a differenza del passato, la valutazione è realizzata sulla base di titoli; ne risulta una deriva quantitativa, rafforzata da indicatori e parametri, come avviene di sovente a livello internazionale e come avviene nel nostro Paese per i raggruppamenti scientifico-disciplinari di tipo bibliometrico. Così si è passati dalle monografie (un tempo scritte da un solo autore) e da articoli (anche questo caso prevalentemente mono-autore) pubblicati su riviste nazionali (quelle di management si sviluppano successivamente; nella metà degli anni Ottanta, ad esempio, risultavano alcune riviste come Economia e Politica Industriale e L'Industria), ad articoli "pluri-autore", pubblicati in riviste internazionali. Nasce e così si sviluppa il "noto tema delle Fasce A" che porta due ricercatori che si incontrano, non tanto a confrontarsi sulle ricerche che hanno realizzato e che stanno realizzando (come facevamo noi), ma soprat-

tutto a chiedersi quant'è il numero di fasce A all'attivo (una sorta di portafoglio delle Fasce A). Va inoltre osservato che la pubblicazione nelle riviste internazionali richiede quasi sempre un approccio ed anche metodologie che non erano utilizzate, almeno negli studi tradizionali di management (è utile ricordare che siamo sempre nell'ambito delle Scienze Sociali e di un settore scientifico "non bibliometrico"); il rischio su cui riflettere è che tale approccio possa essere poco utile in termini di impatto socio-economico e manageriale, facendo prevalere più l'importanza della tipologia di pubblicazione che della ricerca. Ma tant'è... e a "indirizzare il tutto" sono le modalità concorsuali e finché queste non si modificano risulta difficile pensare a cambiamenti in tal senso. È invece quindi evidente l'importanza della 'qualità delle pubblicazioni', che deve essere oggetto di una crescente attenzione.

Va peraltro detto che ci sono stati propugnatori di un approccio "quantitativo", che oggi sembrano assumere posizioni differenti, anche mettendolo in discussione; non può peraltro sfuggire che ciò ha comunque generato una forte confusione in coloro che erano in una fase di "transizione" (ad esempio, i Professori associati che "si sono ritrovati con nuove regole da affrontare"), delineando al tempo stesso nuove traiettorie e nuovi indirizzi alle giovani leve. È quindi naturale che se quello è l'obiettivo, la risposta per chi vuole realizzare una carriera universitaria è di andare in quella direzione, cercando di aumentare il numero di tali pubblicazioni, anche mediante collaborazioni a geometrie variabili. Ma ripeto che è dalla riforma dei concorsi che dobbiamo partire. In questa prospettiva, buon lavoro e soprattutto l'augurio di incontri utili che si terranno nel pomeriggio, auspicando di "recuperare" un po' della tradizione (a mio avviso, eccessivamente demonizzata) ed al tempo stesso di guardare al futuro ed alle riviste internazionali (peraltro, senza enfatizzarne eccessivamente la rilevanza).

L'INCONTRO CON IL PROF. GAETANO MARIA GOLINELLI

di *Gian Luca Gregori e Luca Dezi*

Gian Luca Gregori: Introduco il Professor Gaetano Maria Golinelli, che di certo non ha bisogno di presentazioni e che ha insegnato in questa Facoltà dal 1977 al 1979 il corso di Tecnica Industriale e Commerciale.

Al Professor Golinelli, Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese, viene donato il sigillo del nostro Ateneo, per il contributo dato allo sviluppo delle discipline manageriali nel nostro Paese, in modo particolare, nel Sud e Centro Italia favorendo un 'processo di democratizzazione della conoscenza'. Ringrazio il Professore, lascio la parola, invece, al Professor Luca Dezi, allievo del Professor Golinelli per qualche considerazione.

Prof. Luca Dezi: Grazie Magnifico per la tua breve introduzione, mi vien da ricordare le parole "tradizione, internazionalizzazione, inclusione e unità del raggruppamento". Grazie per avermi invitato qui e per esercitare questo piccolo ruolo sintetico, ruolo poco scientifico ma molto affettivo verso il Prof. Golinelli. Le poche parole che dirò raccontano una giornata, il lunedì 3 novembre 1987.

Io ero uno di quegli studenti che si apprestava a iniziare il corso di Tecnica Industriale e Commerciale tenuto dal Professor Golinelli della allora Facoltà di Economia e Commercio, non ancora Economia, dell'Università la Sapienza di Roma.

Quel 3 novembre dell'87, io avevo 22 anni e il Professor Golinelli ne aveva 53. È facile riportare che ho la fortuna di avere incontrato il Professore da più di 35 anni, da 36. Il Professor Golinelli era in aula tutti i lunedì, in aula e in dipartimento tutti i lunedì, con la sua abitudine manageriale di organizzare la settimana, settimana ricca di viaggi, attività frenetiche, istituzionali e professionali.

Prof. Gaetano M. Golinelli: Adesso devo dire che l'abbiamo spostata a martedì!

Prof. Luca Dezi: Che è sempre un buon giorno!

Tutti i lunedì in aula mi ricordo da studente, il Professore illustrava i capitoli di un manuale, scelto dal Prof. Sciarelli all'epoca. Verso la fine del corso, spiegava un libricino bianco che si intitolava "Strutture e Governo dell'Impresa - Edizione provvisoria parziale ad uso degli studenti". In questo libro era presente il modello costi, ricavi conduzione del profitto, e che per me e credo anche per molti Professori della mia età, è l'equivalente del bilancio per i colleghi di Ragioneria. I modelli costi, ricavi e conduzione del profitto è ciò che figura a monte dell'attività di bilancio, è ciò che spiega il funzionamento dei margini e della bontà della vita dell'impresa.

In questo libricino bianco per ricordarci di che si trattava, i grafici, le matrici e le formule erano le fotocopie dello scritto a mano del Professor Golinelli, insomma intorno a quel libro si sono poi sviluppati tre volumi del manuale *Approccio Sistemico al Governo dell'Impresa*. Tutto parte un po' da lì...

Al di là di questi ricordi forse noiosi, io non ricordo una lezione del Professor Golinelli priva di un esempio mutuato dalla sua attività professionale ed esperienza quotidiana. Insomma, io ricordo il Professor Golinelli da studente e da tutto ciò che è stato dopo di questo trentennio, molte vicende sono accadute legate alla formazione e alla crescita di una vera scuola, sempre più ampia, sempre più caratterizzata da individualità differenti. Poi tante scene personali, legate agli eventi delle vite quotidiane, vicende interpersonali di tanti di noi, tanti successi, qualche delusione, qualche gioia, e anche dei momenti difficili. Insomma, quel lunedì io ho conosciuto il Professor Golinelli che mi ha insegnato a vedere le cose nella loro interezza, non focalizzandosi sui dettagli, anche nel dettaglio ma l'importanza di vedere le cose nella loro interezza, individuare le traiettorie secondo le quali si muovono determinati fenomeni e inquadrare i problemi individuando quali sono le grandezze che stanno in ascissa e ordinata e misurarli.

Questo in termini accademici, in termini professionali e soprattutto umani. Insomma, quel lunedì io ho conosciuto il Professor Golinelli che è stato, è tuttora e sempre sarà il mio Professore. Io finisco qui, grazie Professore di essere qui.

Prof. Gaetano Maria Golinelli: Dunque, anzitutto io sono contento onestamente, sono contento perché io sono nato nel 1934, quindi il 20 luglio prossimo compirò 89 anni. Ad aprile prossimo sarà bene pensare ai 90. Detto questo, io rapidamente racconto qual è stato il mio inizio di una fortunata carriera accademica, professionale e di vita.

Una vita certamente bella e fortunata ed è quello che non ci deve mai abbandonare. Dunque, anzitutto sfatiamo una cosa, il problema dell'internazionalizzazione è un problema che c'è sempre stato, io vi dico che all'età di

31 anni ho pubblicato il mio pezzo miglior che riguardava il tema della programmazione reticolare. Andai qualche giorno, qualche settimana negli Stati Uniti, approfondii il tema che ha tutti i requisiti di cui parliamo oggi: si spacca il progetto in tremila attività, molti dati da analizzare, curve probabilistiche per trovare il minimo tempo necessario, tant'è vero che questo volume sarà poi in molte Università straniere. Quindi, c'eravamo un po' internazionalizzati.

Ironia del destino, io feci la libera docenza, alla mia libera docenza alla quale ebbi l'onore di essere bocciato la prima volta. Era a numero chiuso, il Professor Sergio Vaccari, cattivello, disse che la mia pubblicazione sulla tecnica di programmazione reticolare era troppo ingegneristica. Pensa tu se lo dicessimo oggi, eppure una separazione fittizia c'era tra i vari comparti, l'interdisciplinarietà non c'era.

L'altro punto della mia esistenza non accademica ma professionale è quando io ero ormai alla vigilia di diventare Professore Ordinario, siamo nel 1975. Vengo nominato Presidente dell'Azienda mineraria metallurgica italiana, la più grande azienda mineraria del nostro paese, la Sardegna Sulcis-Iglesiente. Io andai a fare il Presidente, con pochi soldi, l'azienda non aveva denaro, le miniere non andavano bene, i francesi se ne erano andati dopo che le avevano abbondantemente sfruttate. Bene, io andai lì e tutte le sere quando ero nello stabilimento lavoravo sulla break-even analysis cercando l'equilibrio che non trovavo e che non potevo trovare. Una cosa è stata importante: io sono andato lì con una testa e sono tornato in continente quando mi chiamò Roma la Sapienza, con un'altra testa. Capii, toccai con mano il ruolo che l'impresa aveva in un contesto di forte degrado. Un'altra volta mi sono internazionalizzato perché andavo a vendere lo zinco, il piombo che produceva a Portovesme negli Stati Uniti e trattavo con le grandi compagnie di trading della metallurgia. *Questa è la vita, tenetelo presente.*

Il nostro raggruppamento, che non è sullo scenario più importante, tuttavia ha un punto fermo, l'amore per l'imprenditorialità, l'amore per l'impresa che rimane il nostro punto sostanziale. L'impresa vista lei, l'impresa nel contesto, l'impresa che poneva nei vari capitalismi che si sono succeduti.

Oggi viviamo il capitalismo digitale. Non c'è dubbio, il digitale ha notevolmente influenzato ed influenza le capacità di governo del sistema in questione, offre enormi possibilità. Filiere corte, filiere lunghe, quante ne vogliamo. Quindi è un qualche cosa di importante: però, occhio alla penna, il manager non può e non deve ragionare solo sui numeri, ma si trova oggi dinanzi a problemi di etica, a problemi di come muovere la sua organizzazione in un contesto variegato.

Entra in ballo l'umanesimo. Quella è stata un'altra svolta nella mia carriera accademica qui nelle Marche, perché cosa vedevo io? Io vedevo che gli aziendalisti si cimentavano su tematiche della valorizzazione del patrimonio culturale con i risvolti sul turismo su tutta la filiera ampia del turismo, ma un po' ne parlavano un po' a sproposito, certamente non avevamo una base umanistica e allora qui la piccola Università di Macerata aveva il concorso più importante al quale io ho partecipato.

Io sono molto legato a Riccardo Mauro, lo considero uno dei grandi maestri, caratterialmente non facile ma un grande maestro che è stato anche qui. Dalle Marche siamo passati un po' tutti.

Allora a Macerata c'era un Professore, Massimo Montello, grande umanista che la Facoltà voleva mettere insieme agli industrialisti proprio per questi problemi, per queste tematiche del patrimonio, che rimane una grande dote per il nostro paese e un grande peso se non lo valorizziamo. Non ci può essere, diceva Montello, tutela senza valorizzazione. Non c'erano i soldi, non ci sono soldi e allora facemmo un concorso e anche lì il raggruppamento, la commissione. Io presiedevo questa commissione e chiamai i più autentici rappresentanti delle scuole, dalla Bocconi, a Pisa, a Napoli, e a Pisa la pensavano diversamente e dicevano "no, il concorso è del nostro raggruppamento, guai se non va uno dei nostri". Ma io ero stato in Umbria a vedere quello che aveva creato il Professore Montello, ed aveva creato il sistema umbro di valorizzazione dei piccoli musei facendone dei centri di attrazioni e di sviluppo.

La mia carriera accademica è stata difficile inizialmente, tutti abbiamo avuto delusioni.

La sera prima mi avevano assicurato la chiamata, la mattina dopo nel Consiglio di Facoltà ebbi 4 voti, tra cui non ebbi il voto di colui che doveva sostenermi. Son cose accadute, bisogna prepararsi anche a delusioni, *ma nel convincimento che oggi va male ma domani tornerà il sereno.* A chi lo devo? Ad un grande maestro, al Prof. Federico Caffè il quale mi apprezzò e impose la mia chiamata.

Io vorrei sottolineare l'importanza della unitarietà del nostro raggruppamento SECS-P08.

Certamente bisogna che si rifletta sulla selezione dei giovani aspiranti che di solito è anche un po' casuale, ma poi bisogna che qualcuno gli dica cosa deve essere studiato.

Io avevo studiato poco, io non ho studiato Zappa, mai studiato, ho letto qualche pagina e forse ho fatto qualche citazione di convenienza e però ebbi la fortuna di andare all'Università di Siena, come si faceva un tempo. Io ebbi l'incarico di insegnamento e per tre anni tutti i lunedì, i martedì andavo a

Siena, cenavo con il Prof. Gastone Ceccanti che mi diceva “guarda tu devi leggere questo” e mi dette 10 volumi e quindi io a 35 anni mi misi a leggere.

E quando qualcuno dei giovani dell’Università parla di governo dell’impresa, gli domando: “ma hai studiato Marris sul capitalismo manageriale? L’hai letto?” E dicono di no. Allora l’insegnamento un po’ ci vuole e questo non è tanto praticato perché c’è molto individualismo, anche le tecniche di comunicazione hanno portato a questo.

Però anche per i concorsi bisogna un pochino, Rettore, considerare qualche cosa perché non si può non conoscere il motivo. Io ho avuto l’occasione di leggere la Comunicazione del CUN Consiglio Universitario Nazionale, che non ci dimentichiamo è lo Stato, mentre l’ANVUR non è lo Stato. Il CUN scrive all’ANVUR questo che mi piace, se leggiamo un momento insieme: *l’abilitazione scientifica nazionale ha provocato nel sistema universitario, fratture artificiali con la distinzione fra settori con criteri bibliometrici e settori non bibliometrici.*

Io non ho ancora ben capito in che settore, siamo non bibliometrico e però ci comportiamo molto come bibliometrici, ossia numeri. 10 batte 5, non c’è niente da fare.

L’introduzione di rigidi indicatori numerici, con le soglie calcolate su un limitato arco temporale e caratterizzate da una marcata volatilità, ha di fatto concentrato l’attenzione sulla quantità e velocità più che sulla qualità della produzione scientifica.

Qui si assiste ad una grande velocità e questo mi dispiace. Il Rettore ha fatto una cosa bellissima a portare qui editori che offrono la possibilità di pubblicare ai nostri ragazzi, che sovente non tutti hanno questa possibilità, su prestigiose riviste. È la cosa più importante in questo momento. Però parallelamente non si può pensare che sia pensabile realizzare una pubblicazione di qualità in 15 giorni, capisco che oggi fonti di informazione quante ne vogliamo, però non è pensabile. Ecco perché è necessaria la riflessione; e poi perché eliminare quella sacra cosa che era la pubblicazione di un volume? Ma il giovane ha anche voglia che il suo nome compaia sul prodotto, per me è una cosa importante che si misura, che consente alla commissione di valutare la sua capacità di approfondire un tema.

Io sono poco informato su cosa accade oggi, però resto dubbioso quando nei convegni si dice ‘abbiamo ricevuto 300 abstract’. L’abstract, io devo capire che cos’è l’abstract! Forse ci sono più tipi di abstract, non lo so. Certo che questo si trasforma, lascia molti docenti della mia generazione che non hanno le pubblicazioni necessarie a far parte delle commissioni, anche questa è una cosa su cui riflettere. Insomma, quello che voglio dire ai ragazzi è che una parte di studio, di lettura di quello che si è fatto in passato, è indispensa-

bile e rimane vero. Se prendete il giornale, il Corriere della Sera di lunedì ha un inserto che riguarda l'economia. Bene, è importante il confronto che c'è tra due grandi della Borsa Italiana, Generali e Mediobanca, io vorrei sapere quanti leggono e quanti pensano a che cosa vuol dire "Mediobanca vuole un board fatto da manager indipendenti dai portatori del capitale, dagli azionisti. I grandi azionisti vogliono invece più voce in capitolo".

Mediobanca in un certo senso è un capitalismo manageriale, l'altro è un capitalismo degli investitori. Questa roba è roba vecchia ma è sempre di oggi. Temi così devono avere spazio nelle pubblicazioni, sono vecchi ma sono nuovi e possono essere portati nelle Riviste internazionali a far vedere che l'aziendalismo italiano esiste, soprattutto sotto il profilo di analisi convinto di quella che è stata la dinamica del capitalismo italiano in cui abbiamo vissuto. *Ecco, non è così diverso e questa storia fa parte del passato ma fa parte del presente.*

Rettore Prof. Gian Luca Gregori: Mi sembra che il tema fondamentale sia quello di coniugare un po' di tradizione e un po' di futuro mantenendo il raggruppamento unito, cercando di far comprendere a tutti l'importanza anche degli studi monografici.

Prof. Gaetano M. Golinelli: L'importanza degli studi ma anche del *nuovo capitalismo* il cui paradigma è diverso e che deve avere uno spazio perché oggi dobbiamo insegnare anche questo, *la novità ma ricordando il vecchio*. L'impresa cambia, ma è sempre l'impresa. È sempre lei che crea ricchezza, è sempre lei che manda avanti il Paese e noi a questo dobbiamo rimanere fedeli.

Rettore Prof. Gian Luca Gregori: Bene, grazie al Prof. Golinelli, per un intervento molto utile per i giovani; *qualcuno si sta alzando in piedi e questo fa molto piacere.*

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLO SVILUPPO DI UNA COMUNITÀ SCIENTIFICA GLOBALE. DALLE RADICI ALLA PROSPETTIVA DELLE NUOVE GENERAZIONI DI RICERCATORI DI MANAGEMENT

di *Manlio Del Giudice*

Così, a cavallo del nostro secchio,
ci affacceremo al nuovo millennio,
senza sperare di trovarvi nulla di più di quello
che saremo capaci di portarvi.
(Italo Calvino, *Lezioni americane*, 1988)

Πώνομεν· τί τὰ λύχν' ὀμμένομεν· δάκτυλος ἄμερα
(Alceo, Fr. 346 V.)

1. ***Le radici. La costruzione di una Comunità Scientifica Globale negli studi di Economia d'Impresa: l'esperienza di JKM***

Fin dai pionieristici studi di Karl Wiig che nel 1986 introduce il concetto “Knowledge Management” (KM), in occasione della conferenza dell’Organizzazione Internazionale dei Lavoratori delle Nazioni Unite, un numero crescente di professionisti e di ricercatori si è interessato alla possibilità di valorizzare uno dei più complessi asset intangibili, i dati, per la costruzione di un vantaggio competitivo che fosse - al tempo stesso - durevole e sostenibile nel senso parietano del termine. E che fosse anche, da un lato, efficace, dunque intercettabile e sostenibile per la sopravvivenza dell’impresa nel tempo; dall’altro, efficiente, *id est* inimitabile, non replicabile, predittivo e di valore, sia per le *value proposition (market side)* che per la *business process management (firm side)*. Riconoscendo, così, al *knowledge management* un ruolo critico di *enabler* di decisioni aziendali, in grado di favorire un processo di raccolta ed elaborazione dati da strutture complesse e mutevoli.

Il risultato di questa concettualizzazione è stato la produzione di molteplici modelli volti a favorire la comprensione del ruolo che dati, informazioni

e conoscenza possono avere nella crescita e nello sviluppo di qualsivoglia sistema socioeconomico, nonché nel supportare l'individuazione di nuovi spazi competitivi precedentemente trascurati in quanto non intellegibili, alla luce di un approccio di governance prioritariamente basato su una sorta di materialità ed esclusività delle risorse.

L'avvento della *Digital Economy*, in particolare, ha ridefinito il ruolo degli asset tangibili e intangibili nelle dinamiche competitive, lasciando assurgere il "sapere", all'ombra della teoria evoluzionistica del cambiamento economico di Nelson e Winter, a reale protagonista della vita delle imprese, in modo nettamente più pervasivo e penetrante rispetto alla centralità delle risorse "materiali" della *weltanschauung* fordista. Non è un caso che, *mutatis mutandis*, la combinazione di tali variabili abbia portato al fenomeno delle *Exponential Organization* descritto da Salim Ismail (2015). Ma a tutto questo va, evidentemente, aggiunto il forte incremento di mutamenti tecnologici *disruptive* introdotti da start-up e PMI innovative, la cui *ambidexterity* ha completamente cambiato il ruolo della conoscenza nell'innovazione dei modelli di business. È diventato, pertanto, evidente che la dotazione di conoscenza, e non più il lavoro, è il principio sociale attivo, così come già avvertiva l'economista di origine austriaca Fritz Machlup negli anni cinquanta del secolo scorso.

Oggi, dopo poco meno di trent'anni dalla sua comparsa negli studi manageriali, la centralità del *Knowledge Management* nelle scienze e economiche e sociali è indiscutibile, il suo contributo alla definizione di modelli manageriali e di governance di successo è indiscusso e il suo apporto alla definizione di percorsi di generazione di valore di lungo tempo è stato ampiamente dimostrato.

L'osservazione dell'evoluzione del dibattito scientifico sul Knowledge Management, attraverso la prospettiva privilegiata del *Journal of Knowledge Management (JKM)*, la rivista scientifica per la quale mi fu offerto il ruolo di Editor-in-Chief nell'agosto del 2017, dopo numerose interviste da parte della Governance del Publisher Emerald e dopo un'attenta valutazione del progetto editoriale di sviluppo per il *journal* per gli anni a seguire da me proposto, può offrire interessanti spunti di riflessione. Spunti che, alla fine, si incontrano al crocevia delle dimensioni dell'indagine scientifica ed il *real impact*, uno snodo per le nuove generazioni di ricercatori e per i professionisti della conoscenza, la reale valorizzazione delle implicazioni manageriali per il contesto "reale" delle imprese e dei professionisti.

Incarnando quella concezione di conoscenza scientifica come processo evolutivo in continuo miglioramento o, per dirla à la Popper, come *manifesto di progresso*, in qualità di *Editor-in-Chief* con il nuovo team di JKM ci siamo

da subito interrogati sul potenziale trasformativo della nuova strategia editoriale, intravedendo nello sviluppo di una comunità scientifica globale, inclusiva e ramificata in differenti stream di ricerca dello stesso albero del Management, la reale valorizzazione del mandato ricevuto.

La comunità di pensiero di knowledge management che il nuovo team di JKM aveva, inizialmente, ereditato dai precedenti Editor, Rory Chase (peraltro, il fondatore di JKM) ed Elias Carayannis, era decisamente ristretta, fondata su istituti costitutivi legati all'esclusività, alla polarizzazione attorno all'Information & Library Science, alla tecnicità ed alla sedimentazione di una conoscenza prevalentemente esplicita e poco interiorizzabile da parte delle organizzazioni aziendali, delle imprese, degli operatori aziendali. E tutto questo, naturalmente, si rifletteva anche nelle Special Issue, oltre che nella quantità e qualità dei contributi scientifici che arrivavano alla rivista poco più di sei anni fa.

Nel tentativo di invertire questa tendenza e porre le basi per lo sviluppo di una reale Comunità Scientifica Globale che, pur possedendo il medesimo paradigma e la stessa matrice disciplinare – in nome di «un principio globale di intelligibilità» – anelava tuttavia a caratterizzarsi per una spiccata apertura ed onestà intellettuale dei suoi membri, la nuova governance della rivista decise di adottare come “guida” il principio della c.d. co-disciplinarietà, così come concettualizzato dagli studi pedagogici di Blanchard-Laville: una nuova strategia editoriale che riconvertisse quanto considerato un vincolo ad una crescita organica della comunità di Knowledge Management, favorendo l'inclusività, la diffusione delle tematiche trattate, la managerialità dei contributi (nel senso di una effettiva implementabilità dei risultati della ricerca in azienda) e la valorizzazione dei flussi e degli interscambi di conoscenza da e verso le organizzazioni.

Tutto questo stimolò fisiologicamente una visione negli articoli e nei volumi speciali al tempo osservabile sotto un aspetto *soggettivo* ed uno *oggettivo*.

Come nel “L'incubo”, il capolavoro dipinto da Füssli alla fine del Settecento, sono state raffigurate sia la soggettività (la donna che sogna) che l'oggettività (il sogno stesso), così negli anni i “Guest Editor” sono stati incoraggiati a rappresentare nei loro special volume tanto l'aspetto *soggettivo* (cercando di leggere fenomeni in chiave di knowledge management, pur partendo da comunità di pensiero differenti) quanto quello *oggettivo* (le tematiche, appunto, oggetto dei loro studi).

La promozione di moti dinamici inclusivi e partecipativi dei gruppi di ricerca ha determinato un impatto importante sull'evoluzione del dibattito scientifico a livello internazionale e sul posizionamento della rivista.

Ciò ha permesso l'affermazione di nuovi filoni di ricerca e ha gradualmente indirizzato la rivista verso un dibattito trasversale alimentato anche dalla promozione di collaborazioni scientifiche internazionali tra *top scholar* appartenenti a diversi filoni di ricerca, e dallo sviluppo di volumi speciali orientati a ridurre il divario concettuale tra il contributo teorico e quello pratico degli studi di Knowledge Management.

2. La roadmap. Le radici scientifiche e culturali

La costruzione di una Comunità Scientifica Globale di KM è il risultato di scelte editoriali deliberatamente consapevoli, che hanno inteso rafforzare la capacità della rivista di indirizzare e influenzare il dibattito scientifico nella direzione dello sviluppo inclusivo e, al tempo stesso, di generare ricadute positive in termini di impatto, di capitale umano e relazionale, secondo una concezione di comunità che, un po' richiamando la distinzione tra *Gemeinschaft* (comunità) e *Gesellschaft* (società) proposta dal sociologo tedesco Tönnies alla fine dell'Ottocento, potesse restituire un senso di interazioni spontanee tra ricercatori, su cui si basano ruoli, valori e credenze condivise; una collettività accomunata da quel senso comune di scopo che contraddistingue le comunità scientifiche intese come comunità di pratica. La riflessione di fondo operata nel sollecitare l'aggregazione di ricercatori appartenenti a comunità eterogenee di pensiero ma che volessero potersi "ritrovare" nell'osservazione scientifica dei loro obiettivi di studio attraverso la lente del Knowledge Management, fu fortemente animata da principi positivistici e di sviluppo armonioso. Del resto, anche quando l'architetto Francesco Di Salvo progettò le "Vele" di Scampia, quartiere dell'area Nord di Napoli, si ispirò positivisticamente ai principi delle *unités d'habitation* di Le Corbusier, alle strutture "a cavalletto" suggerite da Kenzo Tange, ai modelli macrostrutturali della corrente architettonica dell'*Existenzminimum*. Luoghi progettati con spazi comuni dove una collettività pur eterogenea potesse integrarsi, un po' come nei "vicoli" del centro storico di Napoli che, nelle intenzioni di Di Salvo, sarebbero dovuti essere ricreati in ogni condominio delle "Vele". Un progetto architettonico, ma soprattutto aggregativo, analogo a quello degli edifici progettati nel 1960 da André Minangoy per la Baie des Anges di Villeneuve-Loubet, nel Sud della Francia, o degli edifici del Villaggio Olimpico di Montreal, che però hanno avuto ben altro sviluppo e riscosso un successo diametralmente opposto a quello del quartiere partenopeo. La storia insegna, dunque, che anche laddove progetti aggregativi di individui apportino idealmente valori ispiratori positivi, tuttavia lo sviluppo concreto degli stessi, per

fattori sovente esogeni, ma purtroppo ancor più spesso endogeni, può prendere strade completamente sbagliate, se non opportunamente gestito e canalizzato, alla fine creando comunità-aborto, caratterizzate dalla reciproca prevaricazione tra gli appartenenti, dall'assenza totale di valori culturali-guida, dalla repressione della libera scelta di pensiero.

Proprio al fine di evitare tali distorsioni, la strategia di aggregazione della comunità di Knowledge Management intorno a JKM è stata sviluppata secondo *deliverable* e *milestone* eziologicamente collegati alla visione enunciata a monte e teleologicamente preordinati al raggiungimento di obiettivi incrementali di sviluppo e crescita globale di una comunità scientifica globale equilibrata, inclusiva, intellettualmente onesta, fortemente ispirata al valore della condivisione delle esperienze, delle opportunità, della gestione delle problematiche.

Ciò ha richiesto adattamenti progressivi, anche al fine di migliorare la rappresentatività delle diverse "Scuole di Pensiero" internazionali, rappresentative di differenti obiettivi di ricerca, che negli anni hanno alimentato un dibattito scientifico olistico sul KM e l'identificazione di un *sense-making* monistico nelle diverse vocazioni territoriali.

Il primo driver del cambiamento culturale stimolato dalla nuova governance editoriale, pertanto, ha riguardato la promozione di una visione comune della "gestione della conoscenza", preservando quel principio di "pluralità di ragioni" che, come postulato dagli studi epistemologici di Kuhn e Feyerabend, rappresenta il fattore abilitante alla base dell'evoluzione del sapere scientifico.

In questo senso, come negli scritti di Plutarco e di Diogene Laerzio, la storia di una scienza diventa parte inscindibile della scienza stessa. A questo, si aggiunge un principio di ordine secondo che si lega alla "pluralità di saperi" che riconosce nella conoscenza la forma più liquida di conduzione della saggezza e che, come per le leggi della termodinamica, identifica i processi che coinvolgono la creazione ed il trasferimento dell'energia, identificando nei cambiamenti delle variabili di stato un'azione dinamica che anima di entropia la comunità stessa, purtuttavia alla fine perseguendo l'obiettivo dell'omeostasi.

Oltre agli adattamenti progressivi anche strutturali, si aggiunge l'importanza dell'aspetto relazionale connesso al ruolo delle soggettività. Anche su questo punto la storia di JKM e quella della Comunità Scientifica Globale di Knowledge Management si intrecciano e si sovrappongono indissolubilmente. A ben vedere, la reingegnerizzazione iniziale della struttura organizzativa di JKM ha costituito la condizione necessaria ma non sufficiente per l'inizio di un effettivo processo di *change management*. La struttura della

rivista fino ad agosto 2017, era fortemente centralizzata: meno ruoli di garanzia, un'organizzazione verticistica (top-down), potere quasi univocamente riconosciuto dell'Editor-in-Chief, meno Paesi rappresentati nell'Editorial board. A ciò si aggiunga che gli interessi di ricerca dei membri dell'Editorial Team erano molto concentrati su stream di ricerca afferenti all'Information and Library Science e ai Knowledge Management System, limitando, quindi *de facto*, il coinvolgimento di numerose "anime" afferenti alla più ampia comunità scientifica di management. Ebbene, la ristrutturazione del Journal Organization Flow da subito operata, ha garantito una gestione più inclusiva e attenta alla valorizzazione della soggettività – geografica, istituzionale, culturale, disciplinare, esperienziale – degli attori. Gli adeguamenti strutturali apportati hanno reso la gestione dei processi editoriali più snella e selettiva, come dimostrato dalla contrazione dell'acceptance ratio tra il 2017 e il 2022 e dai risultati raggiunti in termini di numero di submission, citazioni, download, varietà e variabilità dello status culturale-geografico dei team di autori.

Il tratto comune di questi interventi è stato la volontà di rafforzare la condivisione del valore del Knowledge Management a livello globale e di favorire un'infrastruttura organizzativa-gestionale naturalmente predisposta all'apertura e all'ascolto delle istanze della comunità scientifica e manageriale di Knowledge Management.

Su questa scia di rinnovamento, per la prima volta nel 2019 JKM, sulla scia dell'adozione del "Real Impact Manifesto" da parte del Publisher Emerald, ha annunciato l'introduzione di un nuovo ruolo apicale, il Real Impact Editor, risultato decisivo per la diffusione dei valori costitutivi e per la costruzione di una relazione dialogica e bidirezionale tra la comunità scientifica e professionale. Contestualmente, JKM ha annunciato i *Real Impact Research Article* e i *Real Impact Viewpoint Article*, i quali hanno di fatto creato un vero standard per il Publisher, espressione di un nuovo format editoriale orientato ad analizzare le sfide della conoscenza con uno stile interpretativo ed esplicativo rigoroso nel metodo e, al tempo stesso, vicino alle sfide reali della comunità globale di imprenditori, manager e consulenti.

E così, come nell'opera "Mano con sfera a specchio" di Escher convivono due livelli di realtà al fine di restituire un'immagine più "completa" ed "autentica" del mondo, lo sviluppo della Comunità Scientifica Globale di Knowledge Management è stato guidato dalla volontà di favorire una visione comune che, al tempo stesso, ricomprendesse in una rappresentazione più autentica e inclusiva le comunità di stream di ricerca che compongono oggi le traiettorie stesse della rivista ma, di fatto, anche del più ampio campo di ricerca del Management.

È chiaro come l'attuale comunità globale di Knowledge Management valorizzi la compresenza di più background teorici di ricerca scientifica manageriale: General Management, Organization Science, Information System, International Business, Strategic Management, Human Resources Management. Questi stream, oggi, convivono nella comunità globale di Management, ciascuno con le sue radici, ma ritrovandosi in un rapporto interattivo sano, positivistico, inclusivo, proattivo, pragmaticamente costruttivo. La sfida, difatti, è stata proprio fare in modo che mondi apparentemente diversi, avessero voglia di studiare i propri percorsi di ricerca attraverso la lente caledoscopica del KM.

Tutto questo ha reso necessario, pertanto, l'introduzione di un nuovo concetto culturale e non solo un esperimento linguistico o un esercizio di stile alla Queneau. Per fare questo, è stato necessario sviluppare numerose azioni formali ed informali.

Il vero obiettivo è stato, in buona sostanza, quello di ricreare una comunità di appartenenza e non una comunità di affiliazione, prediligendo ancora una volta la visione corale a quella solipsistica, l'elemento della fiducia a quello della fedeltà, verso un modello di appartenenza dove ogni Editor è in buona sostanza un *primus inter pares*, così come avveniva nella società dei Micenei e nella Venezia dei Dogi.

3. *The future.* Quali conclusioni per una costituenda Comunità Scientifica Globale di Knowledge Management

Nell'ultima decade, a livello internazionale e nazionale, il dibattito scientifico sulla gestione della conoscenza è cresciuto sia nella sua dimensione geografica che cross-disciplinare, favorendo lo sviluppo di un quadro teorico e interpretativo in grado di spiegare le complesse dinamiche di crescita e sviluppo delle organizzazioni. La società di cui siamo parte, quale articolato complesso di sistemi in forte interconnessione e interdipendenza tra di loro offre quotidianamente esempi della rilevanza detenuta dai flussi di dati, dell'influenza generata in ambito economico e sociale dalle piattaforme di raccolta ed elaborazione delle informazioni e del crescente potere generato dalla capacità di produrre e condividere conoscenza.

All'indomani della fine del XXI secolo e nel tentativo di scoprire le sfide e le opportunità che il XXII secolo da poco iniziato riserva agli studi manageriali, è possibile affermare senza ombra di dubbio che l'economia della conoscenza ha dettato le linee di sviluppo in ambito economico e sociale, nell'ultimo ventennio.

Oggi, il dibattito sui temi del *Knowledge Management* sembra essere ancora lontano dal concludersi e l'evoluzione dei tratti caratterizzanti una emergente "scienza della conoscenza" chiede insistentemente di ampliare lo spettro delle riflessioni fino ad oggi formulate alla luce del ruolo sempre più dirompente delle tecnologie digitali nonché dal contributo offerto da queste ultime alla 'democratizzazione' della conoscenza e dei vantaggi derivabili da una sua consapevole gestione.

La stessa corsa tecnologica dei nostri anni e i ritmi vertiginosi dell'innovazione rilanciano con vigore il principio della ricerca quale infrastruttura per l'esercizio allargato della cittadinanza e della partecipazione attiva, garanzia di uno sviluppo sostenibile della nuova economia della conoscenza in tutte le società avanzate.

Sapere, territorio, sviluppo: questi i termini di un legame virtuoso che la Comunità Scientifica Globale di Knowledge Management è chiamata oggi a rilanciare sul terreno della competitività e dell'innovazione, a partire da una convinta valorizzazione della filiera della conoscenza e, in particolare, da una sua più spiccata integrazione in senso sia *orizzontale* (quella fra formazione, ricerca e trasferimento tecnologico), sia *verticale* rispetto, cioè, ad altri settori centrali della vita pubblica. La convergenza di valori non solo economici, ma principalmente culturali, sulla conoscenza e sul sapere, da una parte impone di lasciarsi alle spalle chiavi di lettura banalmente mistificanti e riduttive della reale portata dei cambiamenti; dall'altra, esige una più convinta e matura capacità di autocritica ma soprattutto di ascolto, da parte della comunità scientifica.

Una sfida, quest'ultima, che si gioca sulla capacità di lavorare sulla cultura condivisa e sull'onesto riconoscimento delle radici, del presente e del futuro: di creare, dunque, nel tempo, un sentimento di comunità e consenso sui valori, dentro e attorno lo spazio dell'Accademia. In questo scenario, il ruolo della Comunità Scientifica Globale di Knowledge Management sarà allora sempre più quello di contribuire non solo al dibattito sullo sviluppo economico e la competitività delle imprese sui mercati locali e globali, ma alla stessa consapevolezza e sostenibilità dei processi di cambiamento per i singoli e per la collettività.

Di fatto, tale comunità deve percepire se stessa, anzitutto come un sistema dinamico di relazioni e di valori, aprendosi all'universalismo che le è proprio e a un contatto tutt'altro che logorante, ma anzi rigenerante e profondamente fecondo con i diversi "portatori di interesse". Un tessuto connettivo di relazioni sociali che la ricerca ha il potere di vivificare giorno dopo giorno, attraverso la messa "a sistema" e, per così dire, la rappresentazione pubblica di una tradizione culturale che sappia con intelligenza e saggezza costruire

una piena legittimazione scientifica. Se i saperi sono ormai la leva principale per la crescita economica, *ceteris paribus* costruire una “cittadinanza” scientifica, a parere di chi scrive dovrebbe significare fare in modo che la conoscenza non diventi un fattore di nuova esclusione sociale, ma un fattore attivo di inclusione, di crescita comune, di condivisione positiva.

Non a caso, è una parafrasi del Premio Nobel Amartya Sen a riassumere con espressività il senso di queste riflessioni: “il sapere riesce ad essere il più potente mezzo per lo sviluppo [...] solo se è assunto come il fine dello sviluppo stesso”.

Riferimenti bibliografici essenziali

- Blanchard-Laville, C. (2000), “De la co-disciplinarité en sciences de l’éducation”, *Revue Française de pédagogie*, 132, 1, pp. 55-66.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.

OPEN BRAINSTORMING: ‘PERCHÉ UN EVENTO SUL KNOWLEDGE MANAGEMENT RIVOLTO AI GIOVANI RICERCATORI’

di *Andrea Perna*

Care Colleghe, cari Colleghi,

questo mio intervento vuole stimolare la vostra attenzione con riferimento al ‘perché’ organizzare un workshop dedicato al knowledge management ed ai giovani ricercatori. Prima di affrontare ciò, vorrei condividere una esperienza vissuta agli inizi della mia carriera accademica con riferimento proprio al tema del knowledge management.

Il percorso di dottorato industriale che ho intrapreso nel periodo compreso tra il 2005 ed il 2008 presso l’Università Politecnica delle Marche coniugava lo studio delle pratiche di Customer Relationship Management (CRM) con l’implementazione reale di tale sistema presso una impresa del territorio marchigiano. Si trattò di una intensa esperienza volta a comprendere le condizioni, le opportunità ed i rischi legati all’implementazione del CRM in una organizzazione industriale con spiccato orientamento all’innovazione tecnologica. Nel lavoro di tesi presentai un capitolo dal titolo ‘Il ruolo ed il significato del knowledge management nelle relazioni con il cliente industriale’ il cui obiettivo era quello di elaborare alcuni collegamenti teorici tra il knowledge management e la scuola di ricerca IMP (Industrial Marketing & Purchasing). Si trattò di un lavoro interessante che andai a concludere presso l’Università di Uppsala dove ebbi modo di poter approfondire diverse lenti teoriche ed approcci allo studio della conoscenza ed al rapporto tra essa ed il management. Ricordo con piacere diversi seminari di ricerca e discussioni sul tema, il tentativo di offrire una chiara chiave di lettura del concetto di conoscenza in management risultava essere assolutamente ambizioso.

Ho brevemente voluto far riferimento a tale esperienza in quanto – da giovane ricercatore – forse il caso, o forse il destino, mi ha portato ad effettuare le mie prime esperienze di studio e di scrittura in relazione al tema della gestione della conoscenza. Dal mio punto di vista si è trattato di un interes-

santissimo journey che mi ha successivamente permesso di comprendere la complessità dell'innovazione e dello sviluppo di nuove imprese, temi rispetto ai quali ho negli anni maturato profondi interessi.

Dicevo, all'inizio, 'perché' sviluppare un workshop sul knowledge management e quali possibili benefici per i giovani ricercatori del settore. A mio avviso, un modo per poter fornire chiare risposte implica il dover riflettere su almeno due importanti elementi: cosa ci aspettiamo e cosa non ci aspettiamo dal workshop stesso.

In merito al cosa ci aspettiamo, la prima considerazione riguarda l'auspicio che l'incontro possa essere di interesse per i partecipanti. Inoltre, declino alcuni scopi:

- stimolare un miglioramento della produttività scientifica dei giovani ricercatori nella prospettiva del Knowledge Management, coltivando relazioni e percorsi di sviluppo comuni;
- favorire una riflessione critica e di network sullo stato dell'arte degli studi di Economia d'Impresa e sui progressi dei gruppi di ricerca in Italia, interessati a studiare i propri stream dal punto di vista dei Knowledge Ecosystems;
- agevolare la connessione tra riviste internazionali e studiosi, sostenendo l'interpretazione dei processi di management attraverso la lente d'ingrandimento trasversale del Knowledge Management;
- agevolare una partecipazione quanto più inclusiva possibile, aperta a chiunque voglia partecipare, destinato unicamente a favorire riflessioni collaborative di carattere scientifico.

Cosa non ci aspettiamo:

- di ricondurre tutti gli sforzi fatti alla creazione di una forma di affiliazione o di associazionismo;
- di costruire un momento di riflessione fine a sé stesso, autoreferenziale;
- di proporre ai giovani modelli validi "a priori" oppure modalità per diventare ricercatori "di successo".

Termino il mio intervento con l'invito a partecipare alla discussione che abbiamo pensato di organizzare a completamento di questa sessione di open brainstorming. I seguenti punti sono stati sviluppati per cercare di stimolare un ampio dibattito tra i partecipanti:

Come favorire maggiormente, nel nostro settore disciplinare, il dialogo tra gruppi di ricerca? Quali possibili strumenti?

Quali le nuove possibili metodologie di ricerca da impiegare per condurre studi sempre più innovativi rispetto il knowledge management?

Quali idee vorreste condividere per immaginare di continuare a lavorare insieme sulle tematiche dell'evento?

Grazie a tutti della vostra attenzione.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: LINEE DI EVOLUZIONE PROSPETTICA

di *Maria Rosaria Marcone**

1. Knowledge Management: analisi di riferimenti teorici e pratiche manageriali emergenti

Negli studi di *strategic management*, tradizionalmente focalizzati sulla formulazione delle decisioni, è riconosciuta una crescente importanza all'analisi della genesi di molteplici cambiamenti (tipologie emergenti di processi innovativi, esigenze manageriali nuove nelle strutture di imprese che si trasformano in senso patrimoniale e finanziario, modificazioni geoeconomiche, ecc.) e alla capacità di valutare gli effetti che derivano dall'implementazione di decisioni nuove e diverse dal passato per tipologia, criticità, durata, natura del processo che le genera, ecc. (quadro B in figura 1) (Foss and Saebi, 2018; Knoppen *et al.*, 2022).

Proprio nell'ambito degli studi di *Strategic Management*, il framework teorico sul *Knowledge Management* è studiato distinguendo una visione macro, che amplifica l'attenzione sui fenomeni di apertura che connotano le innovative modalità di creazione di valore da parte delle imprese mediante l'implementazione di conoscenza nuova e fortemente innovativa (quadro A in figura 1), da un approccio di analisi di tipo 'micro', incentrato sul *design-engineering* dei processi innovativi, sulle scelte strategiche di impresa (natura dei processi decisionali e tipologie di attori coinvolti) e sui concreti sistemi di governance posti in essere dal management (quadro B in figura 1).

Sebbene l'innovazione sia la pietra angolare di questo contributo, e benché essa quasi sempre influenzi positivamente le prestazioni di impresa, le riflessioni presentate afferiscono allo studio e all'interpretazione dei nuovi

* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management, Università Politecnica delle Marche, p.le Martelli, n. 8, 60121 – Ancona, Italy; m.r.marcone@univpm.it.

modi di fare business innovativo da parte di vari attori dell'innovazione (ricercatori, *innovation communities*, *hub innovativi*, ecc.) e di imprese. Focalizzando inoltre l'analisi sulle moderne catene di fornitura, si vuole anche evidenziare l'importanza assunta ormai dalle piattaforme tecnologiche, intese come l'insieme delle procedure tecnologiche-operative formalizzate e riconosciute dagli operatori (innovatori, fornitori, imprese-buyer, fornitori di servizi informativi) della supply chain (SC) (Adner, 2017; Falco *et al.*, 2017).

L'apertura delle imprese agli attuali fenomeni innovativi può essere interpretata da studiosi e manager, sia riprendendo le sistematizzazioni teoriche dell'*open innovation* sia focalizzando l'attenzione sui nuovi processi di internazionalizzazione delle imprese.

Sotto il primo profilo, si vuole in questa sede presentare l'*open innovation* come un ambiente nel quale si sviluppano innovazioni tecnologiche, con grande frequenza e significative per importanza, ed in cui le informazioni e le risorse basate sulla tecnologia possono essere facilmente accessibili o condivise a costi accettabili (Chesbrough *et al.*, 2018). Il processo di innovazione aperta, inoltre, appare di grande interesse per studiosi e manager proprio perché, essendo, di fatto, un flusso costante di fenomeni innovativi basati sulle tecnologie emergenti, può concretamente divenire un fattore di successo per tutti i tipi di imprese ed organizzazioni (Badway, 2011).

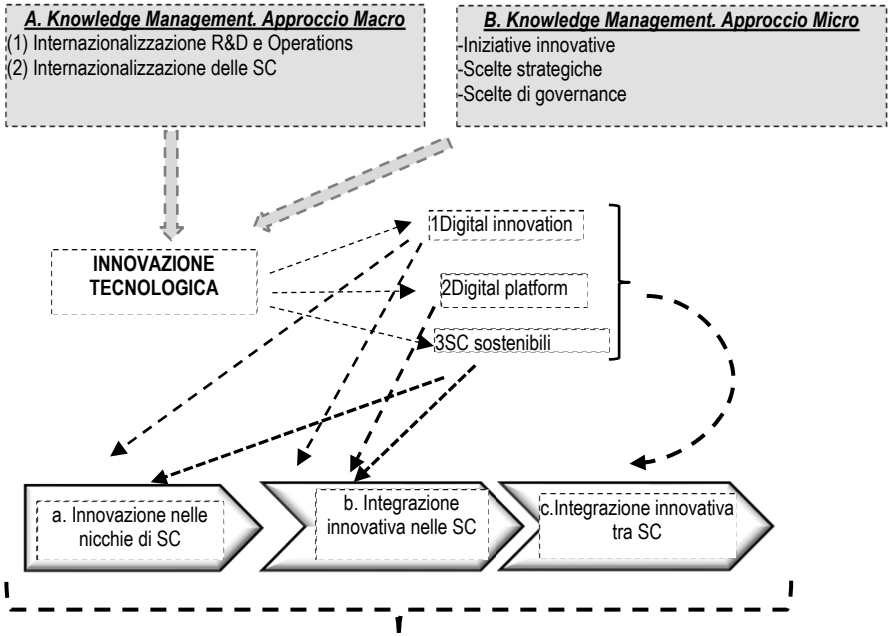
Per quanto concerne l'internazionalizzazione, si vuole porre l'attenzione sul fatto che le imprese che vogliono approcciare le attuali innovazioni tecnologiche dirompenti intraprendono percorsi di internazionalizzazione che riguardano le attività di R&D e quelle produttive (Operations) (punto 1 in quadro A di figura 1): le strategie di internazionalizzazione sono cioè formulate per singole aree di attività di impresa e non è soltanto l'area commerciale e di vendita ad esserne interessata. I percorsi di apertura su scala internazionale coinvolgono inoltre intere filiere produttive (punto 2 in quadro A di figura 1): in questo caso, la volontà di accrescere la conoscenza e di acquisirne di nuova, spinge vari attori, economici e non, a progettare (e non semplicemente a replicare) relazioni di filiera nuove, 'da localizzare' in contesti economici e competitivi diversi in senso geografico, nella consapevolezza che la conoscenza, piuttosto che globalizzarsi, 'si multilocalizza', cioè si sviluppa in maniera diversa nei vari contesti internazionali, i quali appaiono, per quello che ci interessa, come una varietà di combinazioni 'settori-Paesi-mercati'.

(punti a, b, c in figura 1) Le innovazioni che permeano le filiere (ciò che in letteratura è il campo della *supply chain innovation*) sono un focus di ricerca ritenuto di forte criticità negli studi di *strategic management* (Lee *et al.*, 2011; Wong and Ngai, 2022), poiché permette di cogliere ed investigare

quelle significative innovazioni, che, pur sviluppandosi nelle nicchie di filiera, generano automaticamente ed in breve tempo, nuove esigenze relazionali che inducono operatori ed imprese a ridisegnare una molteplicità di ‘legami di filiera’: relazioni nuove nascono nelle filiere cui essi appartengono, in quelle in cui decidono di essere presenti che sono per essi settori nuovi, seppure esistenti, o addirittura in filiere innovative che essi contribuiscono a costituire (Andersen and Markard, 2020; Musiolik *et al.*, 2020).

Se molti studi dedicano attenzione alla valutazione degli effetti dell’integrazione dei processi innovativi nelle filiere, vale a dire il recupero dell’efficienza e l’accrescimento del valore creato ed offerto, gli aspetti chiave da investigare e da valutare da parte di studiosi e manager risiedono sempre più nella capacità di manager ed imprenditori di saper gestire le risorse dei partner di filiera (*supply side* e *down-side*). In pratica, tutti i livelli (*tiers*) della filiera sono chiamati a migliorarne le proprie competenze nel campo della conoscenza e dell’innovazione, affinché possano essere efficacemente implementati con successo i molteplici e sempre meno usuali processi innovativi (creazione di piattaforme, *scale-up* di *innovation communities* e start-up, progettazione di *hub* innovativi, ecc.).

Figura 1 – Approccio teorico



Fonte: nostre elaborazioni

(punto 1 in figura 1 – Digital innovation) Le *disruptive technologies*, investigate ormai da anni negli studi di *knowledge management*, entrano sia nelle pratiche manageriali di imprese manifatturiere e di servizi sia nei numerosi progetti di ristrutturazione delle filiere del *made in Italy* (filiere manifatturiere, filiere dell'innovazione, filiere dell'agrifood, ecc.). Infatti, ricercatori, manager ed Istituzioni sono attenti alla natura degli attuali fenomeni innovativi, ed in concreto alle tipologie *inbound* e *outbound* dei processi innovativi *open*. Sono così nati, ad opera degli studiosi, nuovi campi di ricerca sui flussi di informazione di tipo *inbound* e *outbound* e, da parte del management, nuove *practices* in grado di cogliere le opportunità operative di tali flussi e di valutarne gli effetti.

L'evoluzione tecnologica che attualmente guida le imprese attraverso la trasformazione dei tradizionali processi fisici di *knowledge management* in digitali gioca un ruolo prominente nel trasformare le relazioni - tra imprese - nei settori cosiddetti tradizionali e nel generare relazioni che possano 'legare' questi settori con quelli da sempre riconosciuti come tecnologici (Schallmo *et al.*, 2017; Agrawal *et al.*, 2017; Bienhaus and Haddud, 2017; Keding, 2020).

Alcuni autori hanno studiato l'effetto delle tecnologie digitali emergenti sulla gestione delle attività produttive, evidenziandone il miglioramento dell'efficienza, della sicurezza interna, della sostenibilità ambientale e sociale (Baroroh *et al.*, 2021; Didden *et al.*, 2021; Felsberger *et al.*, 2022; Mittal *et al.*, 2018). Essi sostengono che le più moderne tecnologie di digitalizzazione industriale, come l'internet delle cose, i big data o intelligenza artificiale, poiché aumentano la produttività dei sistemi produttivi, consentono l'incremento dell'efficienza dei processi industriali di trasformazione attraverso una gestione intelligente e remota (Andersen and Markard, 2020; Rosenbloom, 2020; Didden *et al.*, 2021). È in questo ambito che può essere favorevolmente rivalutata l'automazione dei processi di produzione che però soltanto se abbinata al possesso di capacità gestionali ed ingegneristiche nella scelta ed attuazione di processi di rinnovamento del prodotto-processo apporta un miglioramento radicale dell'efficienza (riduzione dei costi) e della precisione (miglioramento dei *lead time* e della qualità).

È importante notare che un numero significativo di imprese manifatturiere italiane stanno impiegando risorse finanziarie ed organizzative nella costruzione di infrastrutture digitali: se si considera tuttavia l'entità e la natura delle risorse necessarie, che, in particolare, sono culturali e manageriali, appare quanto mai utile che gli studiosi di *knowledge management* nel campo della ricerca tecnologica digitale si dedichino allo studio di sotto-settori, si

pensi a quelli emergenti costituiti da start up, *innovation community* ed *hub-innovation*, adatti a cogliere la sfida posta dalle nuove tecnologie digitali.

(punto 2 in figura 1 - Digital platform) C'è una crescente enfasi in letteratura sullo studio delle piattaforme all'interno degli ecosistemi dell'innovazione aperta, nei quali si inseriscono le imprese digitalizzate, notoriamente meglio strutturate per cogliere e sfruttare le risorse esterne (Robaczewska *et al.*, 2019; Nonnis *et al.*, 2023). Una piattaforma può essere rappresentata come un supporto tecnologico in continua evoluzione e al servizio di imprese interdipendenti in una data supply chain. In questo senso, la piattaforma funge da *hub* della supply chain, seppure sia di fatto all'interno di un più ampio sistema di innovazione aperto (Thomas *et al.*, 2014; Appleyard and Chesbrough, 2017; Chesbrough *et al.*, 2018). Proprio l'*open innovation*, considerato come un elemento dell'innovazione dirompente che muove una pluralità di processi innovativi di imprese ed Istituzioni, ben si presta ad interpretare il ruolo che le strategie attuate dalle imprese che progettano le piattaforme innovative hanno nell'incrementare quelle capacità manageriali in grado di supportare scelte strategiche innovative ed alimentare nuovi processi competitivi dell'intera filiera. Di fatto, le imprese sono state in grado di rispondere alla domanda con un'offerta di prodotti sempre più ampia, diversificata, sostenibile. In pratica, si sono dotate di tecnologie di gran lunga superiori a quelle necessarie per tenere il passo con il progresso tecnologico.

(punto 3 in figura 1) La visione più ampia che gli studi di strategia di impresa hanno da tempo maturato è anche dovuta alla considerazione che i fenomeni innovativi sostengono sempre più gli aspetti di sostenibilità riguardanti i processi produttivi, i prodotti, i servizi (Markard *et al.*, 2020; Klein *et al.*, 2021; Mäktie *et al.*, 2022).

La sostenibilità, che appare ormai come un nuovo modello economico, cattura l'attenzione degli studiosi di knowledge management e degli operatori economici: essi riscoprono l'importanza dei sistemi di produzione di impresa che tuttavia si inquadrano nella progettazione di percorsi strategici del tutto inusuali per la formulazione delle decisioni e nello sviluppo di modalità innovative di gestione delle aree di attività di impresa, delle relazioni che tali attività hanno con gli innovatori e con gli attori delle catene di fornitura. Proprio le filiere industriali di fornitura, o supply chain, sviluppano nuovi sistemi di governance e, nel concreto, diventano le nuove strutture di generazione della conoscenza manageriale: esse richiedono la progettazione e l'applicazione di cruscotti (*dashboards*) più adeguati alla valutazione delle

prestazioni competitive delle imprese collocate ai vari livelli (*tiers*) della filiera e della filiera nel suo complesso.

Le nuove tecnologie digitali, in particolare quelle implementate nelle operations, nella progettazione di nuovi materiali e nelle nuove piattaforme digitali di governance della supply chain, rappresentano il presupposto ideale alla formulazione di strategie sostenibili che permettano di affrontare con successo gli attuali contesti competitivi.

Mentre la ricerca esistente sul legame tra sostenibilità ed avvento delle tecnologie digitali ha guadagnato attenzione, va notato che lo studio sui fenomeni sostenibili di impresa si è incentrato principalmente sull'analisi del loro impatto sulle performance della sostenibilità, che sono per lo più rappresentate dai parametri di tipo finanziario ed ambientale, e sul complesso processo di 'design-produzione' di prodotti innovativi sostenibili considerati come output finale delle 'decisioni sostenibili': praticamente assenti sono ad oggi studi e ricerche sui 'meccanismi innovativi' da progettare nelle filiere di fornitura che vogliano far leva sulla sostenibilità, pur essendovi molti casi pratici da poter investigare.

2. Knowledge Management: alcune sistematizzazioni di sintesi

Gli studi di knowledge management sono rivolti all'analisi dei moderni e complessi fenomeni innovativi che irrompono negli attuali contesti economici e competitivi e, in maniera più specifica se riferiti alle imprese, sono finalizzati all'individuazione di adeguate modalità di gestione delle attività di ricerca e sviluppo e di quelle produttive. Gli studiosi si confrontano attualmente sul modo di fare business in un quadro di 'innovazione aperta': essi sottolineano che le collaborazioni interorganizzative tra gli attori dell'innovazione svolgono un ruolo chiave nell'adozione dell'innovazione dirompente e al tempo stesso generano insoliti processi di creazione dell'innovazione.

Gli impatti dell'innovazione tecnologica dirompente emergono su una pluralità di fattori rilevanti, tra i quali si ricordano i seguenti:

- la progettazione ed il monitoraggio delle performance dei sistemi produttivi manifatturieri;
- l'accrescimento della flessibilità produttiva anche mediante la produzione additiva;
- l'aumento della sostenibilità ambientale, sociale ed economica;
- l'efficienza delle *practices* manageriali, sia nel campo decisionale che in quello operativo.

Fenomeni come il rapido sviluppo tecnologico, l'avvento di processi innovativi aperti che coinvolgono vari attori e sottosettori di filiere diversificate dell'offerta, l'accorciamento del ciclo di vita del prodotto e la circolarità dell'economia ridisegnano sia i modelli di business sia le interazioni tra settori. È chiaro quindi come in tale contesto appaia necessario approfondire le caratteristiche multi-tecnologiche e multi-settoriali dell'attuale transizione economica.

Va inoltre considerato che la 'digitalizzazione *open*' lega gli attori delle supply chain in un'ottica di lungo periodo, sia mediante fiducia sia con l'adozione di nuovi modelli contrattuali, e rende le stesse resilienti (Vanpoucke *et al.*, 2022). La digitalizzazione delle supply chain 'aperte all'*open innovation* si presta allora a divenire una forma o meccanismo di 'governance aumentata' delle relazioni 'buyer-supplier' ed in grado di prevenire comportamenti opportunistici e flussi informativi asimmetrici (si riducono sia le asimmetrie reali sia quelle percepite).

L'attenzione alla sostenibilità ambientale pervade ormai gli operatori economici e non, gli studiosi di soluzioni tecnologiche, gli imprenditori, i manager ed il capitale umano di impresa, i destinatari di prodotti e servizi. Per quanto riguarda la strategia di sostenibilità effettivamente perseguita sul campo, si osserva che le scelte di sostenibilità, dato che si avvalgono di innovazioni che sono ulteriori rispetto a quelle che si sviluppano entro i confini dell'impresa focale o leader della supply chain, coinvolgono tutti i livelli (o *tiers*) della supply chain, cioè permeano intere filiere produttive, andando ben oltre le scelte dell'impresa leader. Più di recente, gli operatori economici, gli attori dell'innovazione e i manager si sono resi conto che la sostenibilità ambientale è un valore indispensabile, non solo da salvaguardare, ma anche da incrementare. In questo senso si percepisce come la sostenibilità di impresa e lo sviluppo sostenibile non siano termini intercambiabili: lo sviluppo sostenibile è infatti il percorso che consente di giungere alla sostenibilità.

Si vuole infine porre l'attenzione sul fatto che la sostenibilità è costituita da una pluralità di elementi impensabili fino a pochi anni fa: oltre che dal capitale patrimoniale e finanziario, in parte tangibile (macchinari, terreni, edifici) ed in parte immateriale (know-how, reputazione, valore del marchio, ecc.), è costituito dal 'capitale naturale' (metodi di estrazione delle materie prime, depurazione delle acque, energie rinnovabili, servizi ecosistemici, ecc.), dal capitale umano (risorse, motivazione, formazione) e dal più ampio valore del capitale di una determinata società (sistema educativo, cultura, infrastrutture, ecc.). Inoltre, è ormai diffusa la consapevolezza che le imprese e più in generale i 'sistemi sostenibili' (filieri circolari, *hub academies*, eco-distretti industriali, ecc.) possono valutare e monitorare le 'performance

ambientali – obiettivo’, espandendo così il campo valutativo ben oltre le più comuni metriche di valutazione delle performance espresse fino ad ora dalla contabilità di impresa e rilevate dai sistemi statistici istituzionali.

Riferimenti bibliografici

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Agrawal, A., Gans, J.S., and Goldfarb, A. (2017). What to expect from artificial intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 23-26.
- Andersen, A.D., and Markard, J. (2020). Multi-technology interaction in socio-technical transitions: how recent dynamics in HVDC technology can inform transition theories. *Technological Forecasting & Social Change*, 151(February), 119802.
- Appleyard, M., and Chesbrough, H. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321.
- Badawy, M. K. (2011). Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development?: A perspective. *Technovation*, 31, 65-67.
- Baroroh, D. K., Chu, C. H., and Wang, L. (2021). Systematic literature review on augmented reality in smart manufacturing: Collaboration between human and computational intelligence. *Journal of Manufacturing Systems*, 61(October), 696-711.
- Bienhaus, F., and Haddud, A. (2017). Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management*, 24(4), 965-984.
- Chesbrough, H., Lettl, C., and Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Didden J., Dang, Q. V., and Adan, I. (2021). A semi-decentralized control architecture for high-mix-low-volume factories in Industry 4.0. *Manufacturing Letters*, 30(October), 11-14.
- Falco, S.E.D., Renzi, A., Orlando, B., and Cucari, N. (2017). Open collaborative innovation and digital platforms. *Production Planning and Control*, 28(6), 1344-1353.
- Felsberger, A., Qaiser, F. H., Choudhary, A., and Reiner, G., (2022). The impact of Industry 4.0 on the reconciliation of dynamic capabilities: evidence from the European manufacturing industries. *Production Planning and Control*, 33(2-3), 277-300
- Foss, Nicolai, and Saebi, T. (2018). Business Models and Business Model Innovation. Between Wicked and Paradigmatic Problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Keding, C. (2020). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134.

- Klein, Sascha, Patrick Spieth, and Heidenreich, S. (2021). Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38, 271-288.
- Knoppen, Desirée, Willem Saris, and Moncagatta, P. (2022). Absorptive capacity dimensions and the measurement of cumulateness. *Journal of Business Research*, 139, 312-324.
- Latifi, Mohammad-Ali, Shahrokh Nikou, and Bowman, H. (2021). Business model innovation and firm performance; Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation* 107, 102274.
- Lee, S. M., Lee, D. H., and Schniederjans, M. J. (2011). Supply Chain Innovation and Organizational Performance in the Healthcare Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(11), 1193-214.
- Mäkitie, T., Hanson, J., Steen, M., Andersen, A. D. (2022). Complementarity formation mechanisms in technology value chains, *Research Policy*, 51(7), 104559.
- Machado, Carla Gonçalves, Mats Peter Winroth, and Ribeiro da Silva, E., H. D. (2020). Sustainable Manufacturing in Industry 4.0: An Emerging Research Agenda. *International Journal of Production Research* 58(1), 1462-1484.
- Markard, J., Geels, F. W., Raven, R. (2020). Challenges in the acceleration of sustainability transitions. *Environmental Research Letters*, 15(8) 08100.
- Mittal S., Khan M.A., Romero D., and Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing and industry 4.0 maturity models: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49(October), 194-214.
- Musiolik, J., Markard, J., Hekkert, M., and Furrer, B. (2020). Creating innovation systems: how resource constellations affect the strategies of system builders. *Technological Forecasting & Social Change*, 153(C), 119209.
- Nonnis, Alberto, Ahmed Bonfour, and Kim, K. (2023). Knowledge spillovers and intangible complementarities. Empirical case of European countries. *Research Policy*, 52, 104611.
- Robaczewska, J., Vanhaverbeke, W. and Lorenz, A. (2019). Applying open innovation strategies in the context of a regional innovation ecosystem: the case of Janssen pharmaceuticals. *Global Transitions*, 1, 120-131.
- Rosenbloom, D. (2020). Engaging with multi-system interactions in sustainability transitions: a comment on the transitions research agenda. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34(March), 336-340.
- Schallmo, D., Williams, C., and Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models - best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014.
- Thomas, L.D.W., Autio, E. and Gann, D.M. (2014). Architectural leverage: putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219.
- Vanpoucke, E., Wetzels, M., Rozemeijer, F., Pilzak-Blonska, M. (2022). The impact of asymmetric perceptions of buyer-supplier governance mechanisms on relational rents. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(1), 91-121.

Wong, D. T., & Ngai, E. W. (2022). Supply chain innovation: conceptualization, instrument development, and influence on supply performance. *Journal of product innovation management*, 39(2), 132-159.

ECONOMIC AND SOCIAL ASSESSMENT
FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH,
INTERNATIONAL RANKINGS
AND GLOBAL SCIENTIFIC COMMUNITIES:
THE ART AND SCIENCE TO PUBLISH
IN TOP TIER BUSINESS
AND MANAGEMENT JOURNALS

by Professor *Geoffrey Wood*,
DanCap Private Equity Chair of Innovation,
and Department Chair (DAN Management),
Western University, Canada

Distinguished Full Professor *Vijay Pereira*
(Strategic and International Human Capital Management),
and Department Chair (People and Organizations),
NEOMA Business School, France

There are increasing challenges of getting published in an increasingly competitive market, and how to succeed in getting regional specific studies published in leading international journals. Success in getting published involves recognizing common deal breakers in terms of data. In terms quantitative work, common concerns of journals and editors include the following.

Problematizing is important: Merely stating things have not been done in the past will not suffice. One has to not only provide evidence of this, which is a given, but also state why such topics are important to research, and whom are they important for i.e., which stakeholders are affected?

Contextualizing is also important: This cannot be ignored when targeting top tier journals. Context should not be overplayed or underplayed, but a case needs to be made, like above, in terms of why studying a topic within such contexts are important to research, and whom are they important for i.e., which stakeholders are affected?

The ontology and epistemology of the research: Ontology is “the science of being”, a statement of fact without explanation. Epistemology, on the other hand is the philosophy and knowledge behind the belief that you will investigate by making use of a research method, or methodology. Both these aspects have to be taken into consideration when targeting to tier journals.

Evidencing a theoretical contribution: Moderation and Mediation as Keys. It is held that discovering brand new causal relations is unlikely, as is disproving or supplanting an entire body of theory. Hence, theory contributions are most likely at the level of moderation and mediation (in other words, deepening theory, explaining internal contradictions in theories).

How to deal with Common Method Variance Bias. This is seen as a deal breaker, and is perhaps unfortunate given the undoubted value of survey work. The Harman One Way is seen as unconvincing, given that it may be unusual for a single factor to emerge from any data set. In addition to rigor in original study design and interview administration an alternative may be the marker method. However, the challenges of getting cross sectional data accepted should not be under-estimated, and multi method studies and multi stage designs should be considered.

Endogeneity concerns. This is again, considered a deal breaker. There are remedies again (e.g. lagging data, introducing instrumental variables, etc.), but these are, again, often considered unconvincing by some reviewers, and hence, it is worth considering when it is better to talk about correlation than causality.

But, what do reviewers see as deal breakers in terms of qualitative methods, and what to do about it?

Number of qualitative interview respondents: How many is enough? The magic figure is now at least 50 for 4* ranked (ABS ranking) journals, and 30 for 3 ranked; how these figures may have been derived is shrouded in mystery, but it is nonetheless seen as important criteria by many.

Selecting respondents. Here, it is almost quantitative in terms of the need to develop a sampling strategy and to present it convincingly.

Moderators and mediators in qualitative work as the basis of a theoretical contribution; in other words, what intervening factors are there when one wants to find out a relationship.

Presenting findings; the data must both be summarized concisely and presented in a manner that gives the reader a feel for the data.

Selling context of research.

See context as an advantage, not something to be concealed.

Reflect on what is novel in the context, why this may make the findings interesting or unusual.

Reflect on what is generalizable and what not. And, make a convincing case as to why the latter matters.

ABSTRACT DELLA TAVOLA ROTONDA

a cura di *Oronzo Trio*

La tavola rotonda coordinata dal Prof. Oronzo Trio (Unisalento) con la partecipazione di Michele Perrino (*Regional Vice President Medtronic Italia*) e Danilo Falappa (*founder e general manager di Innoliving spa*), è stata articolata in distinti momenti di discussione sul tema della KM. Entrambi i manager hanno riconosciuto centrale il ruolo dei nuovi strumenti, come ad esempio l'artificial intelligence (AI), al fine di generare nuove opportunità di gestione della conoscenza unitamente ad altri fattori come il dialogo, ritenuto fattore fondamentale per creare una idonea organizzazione che permetta una maggiore circolazione delle conoscenze, la mission aziendale per la giusta comprensione del 'perché' si è impegnati nella creazione del valore per il mercato e trasmettere maggiormente il 'senso' delle proprie azioni all'interno dell'organizzazione ed in modo proficuo. Collegato a ciò la rivisitazione dei tradizionali temi della leadership: da esclusiva ad inclusiva.

Durante la discussione ci si è soffermati sulle attuali visioni e sulle prospettive dei due manager, con particolare riferimento alle problematiche che un imprenditore deve oggi affrontare e superare nell'evoluzione dei propri business models in seguito alla digital transformation.

Il focus è stato inoltre centrato sui percorsi da seguire per creare commitment e rendere le persone attive protagoniste della vita aziendale e delle scelte strategiche. Come è stato evidenziato, si tratta di una sfida molto impegnativa in cui le imprese dovranno saper allineare le esigenze dell'impresa con le aspirazioni professionali e di crescita personale e con la sensibilità delle persone stesse ai temi della sostenibilità, al work-life-balance e al well-being.

Un punto particolarmente discusso ha riguardato come detto l'Intelligenza Artificiale e il modo in cui questa aiuterà le imprese a gestire la "staffetta generazionale" e il conseguente repentino passaggio e trasformazione in corso nella forza lavoro tra nativi analogici e nativi digitali, preservando

la conoscenza dei primi e rendendola fruibile ai secondi, mettendola “in sicurezza” e trasformandola in asset digitale.

Infine, gli intervenuti hanno presentato la propria visione sulla formazione universitaria, quale supporto ai processi in atto con proposte e suggerimenti che hanno riguardato i contributi e i moduli di insegnamento – in chiave knowledge management – che andrebbero erogati per rendere la formazione universitaria sempre più in linea con i cambiamenti socio-economici intervenuti negli ultimi anni.

Dalla discussione è emersa l'importanza di combinare in modo efficace la conoscenza esplicita, implicita e tacita attraverso processi di apprendimento che capitalizzino i risultati della formazione e sappiano combinarla con l'esperienza e con gli sviluppi sempre più frenetici, intensi e repentini che la digitalizzazione sta producendo nella gestione delle imprese.

Il volume accoglie i contributi presentati nella sessione plenaria della prima edizione del workshop *Il Knowledge Management nello sviluppo di una Comunità Scientifica Globale. Dalle radici alla prospettiva delle nuove generazioni di Ricercatori di Management*, da studiosi di management di impresa e da manager nazionali ed internazionali.

Elemento comune di tali contributi è il filone di ricerca del Knowledge Management, che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza centrale e sul quale la comunità scientifica si sta interrogando in merito ai suoi possibili sviluppi nei nuovi contesti di business. Le attuali sfide – connesse alla transizione digitale e sostenibile – proiettano le imprese all'interno di scenari in cui il ruolo della conoscenza, e della sua virtuosa governance, richiede approcci economici e gestionali innovativi. Nonostante i numerosi studi e ricerche, risultanti in pubblicazioni di evidente e riconosciuto impatto scientifico, la definizione di un ambito concettuale del Knowledge Management chiaro ed esaustivo sembra attualmente complessa.

Maria Rosaria Marcone, Professoressa ordinaria in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, dove insegna Produzione e logistica e Strategie di impresa. I temi di ricerca riguardano le strategie di internazionalizzazione delle multinazionali italiane di medio-piccola dimensione, la ristrutturazione delle supply chain sostenibili e l'open innovation.

Andrea Perna, Professore ordinario in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche e visiting researcher presso il Dipartimento Civil and Industrial Engineering della Uppsala University in Svezia. Si occupa di business marketing con particolare riferimento all'innovazione, CRM ed imprenditorialità.

Federica Pascucci, Professoressa associata in Economia e gestione delle imprese, responsabile scientifico del Laboratorio di Digital Strategy & Data Intelligence Analysis presso il Dipartimento di Management e delegata del Rettore per la Terza Missione presso l'Università Politecnica delle Marche. Gli interessi di ricerca vertono sui temi del marketing digitale, trasformazione digitale ed ecosistemi dell'innovazione.

Valerio Temperini, Professore associato di Economia e gestione delle imprese all'Università Politecnica delle Marche, dove insegna Marketing. Le aree di ricerca riguardano il marketing turistico e territoriale, il food marketing, il ricorso al marketing nelle PMI. È direttore del CRISMAT (Centro di Ricerca Interdipartimentale sul Terzo Settore).