

Editoriale

AGENDA 2030 E RUOLO DELLE IMPRESE

Marco Frey*

Oggi vi è una diffusa consapevolezza che occorre cambiare radicalmente il nostro modello di sviluppo per far sì che la triplice crisi (ambientale, sociale ed economica) che stiamo vivendo non porti l'umanità ad una situazione di non ritorno. La sfida è molto impegnativa e richiede una regia internazionale, praticabile solamente attorno ad alcuni valori condivisi.

Già nel secolo scorso alla seconda rivoluzione industriale e alla produzione di massa era seguito un periodo caratterizzato dai due conflitti bellici, al termine del quale si era ritenuto necessario creare un organismo come le Nazioni Unite e una serie di trattati internazionali che sancissero alcuni diritti inalienabili. La successiva ripresa post-bellica e il consumismo di massa avevano poi generato l'illusione che si potesse raggiungere un benessere diffuso, il quale potesse estendersi gradatamente a tutti gli strati sociali e al resto del mondo. Tale benessere era basato su stili di vita e di consumo che non hanno saputo tenere conto delle scarsità di risorse disponibili per una popolazione in forte crescita e che si sono scontrati con un aumento delle disuguaglianze anche all'interno dei Paesi più avanzati.

Negli ultimi anni le contraddizioni presenti in questo modello si sono manifestate in tutta la loro pienezza, evidenziando come le esigenze di crescita e di miglioramento della qualità della vita dei contesti più poveri si contrapponga al livello eccessivo di consumo di risorse di quelli più ricchi.

L'insostenibilità dell'attuale situazione e l'urgenza di trovare un nuovo equilibrio hanno guidato gli sforzi internazionali che hanno finito con il trovare un importante momento di sintesi nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, approvata a New York nel settembre del 2015.

Nell'analizzare come questa Agenda Globale sia penetrata rapidamente nella nostra società, approfondiremo in questo editoriale il ruolo che le imprese sono state chiamate ad avere e alcune prime evidenze di come lo stanno esercitando.

Il processo che ha portato all'Agenda 2030

L'Agenda 2030 è il risultato di un percorso di fatto iniziato subito dopo la Conferenza di Rio de Janeiro del 2012.

Alla Conferenza Rio+20, organizzata nello stesso luogo e sul medesimo tema - lo sviluppo sostenibile - di quella del 2012, una delle poche acquisizioni condivise era stata quella di individuare la necessità di un nuovo modello di sviluppo più sostenibile, equo e inclusivo, capace di garantire una migliore gestione delle risorse scarse del Pianeta e un benessere più diffuso. Questo modello è stato intitolato alla "green economy" (UNEP, 2011) o "green growth" (OCSE 2011), dove la connotazione

* DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.2.1102.

green segna una particolare attenzione alla tutela e valorizzazione del capitale naturale, in un contesto in cui però il capitale sociale è altrettanto rilevante.

Negli anni successivi al 2012 le Nazioni Unite hanno avviato un processo di coinvolgimento di molteplici attori (istituzioni, ONG, imprese) che hanno di fatto contribuito alla identificazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, ai 169 target e agli oltre 240 indicatori con cui questi sono articolati.

I 17 SDGs coprono uno spettro ampio di tematiche, da quelle più sociali che avevano caratterizzato la precedente Agenda del Millennio, a quelle economiche e a quelle ambientali, in coerenza con le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile. Al tempo stesso le sfide che caratterizzano l'Agenda 2030 riguardano non solo i Paesi in via di sviluppo, a cui le Nazioni Unite sono da sempre chiamate a dedicare particolare attenzione, ma anche i Paesi avanzati. Si pensi all'SDG 8 che riguarda uno sviluppo economico più equilibrato e caratterizzato da lavori dignitosi, o il 10 che riguarda la lotta alle disuguaglianze.

Infine un ruolo importante nel perseguimento dell'Agenda 2030 è attribuito alle imprese che sono considerate non solo "parte dei problemi", ma anche delle "soluzioni" alle sfide della sostenibilità.

Questa rilevanza centrale della business community è un'acquisizione recente frutto di consapevolezza graduale iniziata con la prima Conferenza sullo sviluppo sostenibile nel 1992 e con il V Programma di Azione della Commissione Europea. All'epoca le imprese che si erano mostrate proattive in questo ambito erano poche e alcune di esse si erano raccolte sotto l'ombrello del World Business Council for Sustainable Development. Alcuni anni più tardi vi fu un importante passo in avanti a livello internazionale quando il segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, si presentò nel gennaio del 1999 a Davos di fronte al gotha della Business Community, chiedendo un contributo significativo del settore privato per un modello di sviluppo più sostenibile e inclusivo.

Nacque così nel 2001 il Global Compact che si propone due rilevanti obiettivi: il primo relativo alla piena integrazione della sostenibilità all'interno delle strategie delle imprese, il secondo -più impegnativo- riguardante il loro contributo all'Agenda internazionale delle Nazioni Unite. Il salto di qualità e la fiducia riposta nel ruolo delle imprese era in parte giustificato dalla crescente differenza di risorse e di competenze disponibili nel settore privato rispetto a quello pubblico. Questo differenziale si andò rafforzando con la crisi economica del 2008 e nei fatti alla Conferenza di Rio+20 del 2012 l'impegno delle imprese nei confronti della sostenibilità risultò essere più concreto e costruttivo di quello che seppero mettere in campo i governi.

In questi anni la triplice crisi in precedenza richiamata ha catalizzato un impegno senza precedenti verso modelli di business coerenti con la necessità di un nuovo modello di sviluppo.

Da qui poi si spiega la diversa impostazione, evidenziata in precedenza, dell'Agenda 2030 che ha lasciato ampio spazio al ruolo delle imprese, individuando ambiti di azione (come l'accesso all'energia, le infrastrutture, le città *smart*, l'economia circolare...) in cui è assolutamente cruciale il ruolo del *private sector*, chiamato, anche dalle opportunità competitive, ad agire a favore della sostenibilità partendo dal proprio core business.

Come si stanno muovendo le imprese

Ma cerchiamo di entrare un po' più nel merito dell'impegno delle imprese e degli altri attori nel primo triennio di implementazione dell'Agenda 2030. I primi passi si sono visti pochi mesi dopo l'emanazione, quando a dicembre 2015 è stato stipulato l'accordo di Parigi sul clima: anche in questo caso il ruolo del settore privato è stato determinante per far comprendere come un cambiamento di paradigma fosse ritenuto indispensabile da una parte rilevante dell'economia. Un esempio al proposito: molte imprese, anche tra quelle operanti nel settore dell'energia, hanno condiviso uno dei punti chiave sostenuti dalla Nazioni Unite nella lotta al cambiamento climatico: la necessità di un prezzo per l'emissione della CO2 decisamente più elevato di quelli presenti negli attuali schemi di *emission trading* (oggi tra 2,5 e 4 euro a tonnellata, che dovrebbero essere elevati di almeno un ordine di grandezza). Si assiste a un caso limite in cui verificare l'ipotesi porteriana secondo cui una regolamentazione ambientale ben costruita può essere fonte di opportunità piuttosto che di costo per le imprese e le economie più competitive.

Per comprendere più in generale l'orientamento delle imprese nei confronti dell'Agenda a distanza di un anno dalla sua emanazione, possiamo far riferimento alla periodica *survey* gestita da Accenture e dal Global Compact (2016), che ha coinvolto 1.000 amministratori delegati di imprese di 100 Paesi diversi. I risultati di tale indagine mostrano come il quadro degli SDGs fosse molto condiviso sin dall'inizio: il 70% degli intervistati lo considera un framework chiaro per strutturare gli sforzi di sostenibilità dell'impresa, che per il 90% costituiscono una necessità sia per l'impresa in quanto tale, sia per la responsabilità del top management nei confronti della società. Per l'80% dei rispondenti, infatti, la capacità di dimostrare un impegno sociale è un elemento di differenziazione nel settore in cui operano e gli SDGs sono un'importante occasione per rivedere gli approcci alla creazione di valore sostenibile (87%). La dimensione valoriale e la responsabilità individuale si sposano quindi con la prospettiva competitiva.

È altresì interessante notare come per ben il 49% del campione l'impresa possa essere considerato l'attore più importante nell'attuazione degli SDGs. Questa consapevolezza è un fattore sicuramente nuovo che si integra con la crescente responsabilizzazione dei cittadini che si sentono anch'essi sempre più parte del cambiamento, in particolare attraverso le proprie scelte di consumo (Eurobarometer, 2013) e gli stili di vita.

Considerando l'emersione di questa responsabilità diffusa ci si interroga su quale possa essere il rinnovato ruolo delle istituzioni. Da un lato, soprattutto nel mondo occidentale, sono chiamate a riconquistare credibilità e il perseguimento di sfide come quelle dell'Agenda che guardano ad una maggiore equità e sostenibilità possono contribuire a migliorare la fiducia nelle istituzioni; dall'altra occorre ripensare alle politiche e agli strumenti a disposizione per riuscire a valorizzare la disponibilità degli altri attori chiave. Su questo punto torneremo al termine di questa nota.

Riacciandoci all'indagine del 2016, i CEO intervistati dichiarano un forte orientamento alle partnership e alle *collective actions* (85%), nonché ad una spinta alla collaborazione con i governi locali nell'implementazione di piani attuativi degli

SDGs (84%). Anche questo tema delle partnership lo riprenderemo nel prossimo paragrafo.

Un altro elemento centrale in questa prospettiva strategica e di sistema che emerge dalla survey è la capacità di documentare i risultati, anche nei confronti della comunità finanziaria. Per il 59% degli amministratori delegati la loro impresa è già oggi in grado di riportare adeguatamente (grazie anche ad una crescita del 23% nell'ultimo anno) i risultati in termini di business (*business value*) delle loro iniziative di sostenibilità. Al tempo stesso l'88% ritiene che una maggiore integrazione dei temi della sostenibilità nei mercati finanziari sarà sempre più essenziale e che al proposito occorre sviluppare nuove metriche standardizzate di misurazione degli impatti (86%) e indicatori volti a valutare e comunicare il contributo delle imprese nel perseguimento degli SDGs (73%).

Vi sono diversi altri studi che arricchiscono il quadro di come si stia muovendo il private sector: un primo di Pwc del 2015 conferma il trend all'impegno da parte delle imprese e documenta anche la percezione dei cittadini a livello globale, mostrando come il 90% di loro percepisca come fondamentale per le aziende aderire agli SDGs.

Un altro del DNV svolto insieme al Global Compact nel 2017 mette in evidenza, basandosi su oltre 17.000 interviste a business leaders, le opportunità globali che le sfide della sostenibilità aprono per le imprese in settori, correlati ad altrettanti SDGs, come la salute, il cibo, l'energia, l'acqua. Grazie a nuove tecnologie e soluzioni, in tali ambiti si aprono prospettive particolarmente interessanti per chi sa muoversi sulla frontiera dell'innovazione sostenibile. Non mancano al proposito esempi nel nostro Paese, come quello di imprese come Erg o Enel, per limitarsi ad uno dei settori indicati, che hanno cambiato il proprio modello di business nella prospettiva dell'SDG7 sull'energia sostenibile.

Per quanto riguarda l'importanza dei singoli SDGs rapportata ai vari contesti nazionali, l'SDG 8, che promuove la crescita economica e condizioni lavorative decenti, è sentito come il più rilevante da parte di tutte le aree geografiche, escluso il Medio Oriente, per il quale invece sono la salute e il benessere dei cittadini le necessità più impellenti (SDG3).

Entrambi gli obiettivi sono ai primi due posti, con il 49%, nelle iniziative messe in campo dalle oltre 10.000 imprese aderenti al Global Compact (2017), seguiti dall'uguaglianza di genere (SDG5, con il 42%), a dimostrazione di come gli obiettivi sociali siano fortemente presenti nell'impegno delle imprese. Quelle che sono le criticità maggiori all'interno dell'Agenda si trovano in posizione intermedia in questo ranking: la produzione e consumo sostenibile (SDG 12) quinta con il 40%, il cambiamento climatico settimo con il 37%, la lotta alle disuguaglianze nona con il 32%.

All'ultimo posto in termini di impegno, risulta essere la vita sotto l'acqua (SDG 14), con il 12% delle imprese che dichiarano di avere iniziative in tale ambito. Nell'ultimo anno però la forte attenzione mediatica sul tema delle plastiche in mare ha accresciuto l'impegno delle imprese al proposito.

In generale comunque l'impegno del business nei confronti degli SDGs appare consistente e distribuito: lo testimoniano anche i report di sostenibilità che sono sempre più spesso orientati a rendicontare gli obiettivi e i risultati raggiunti rispetto

all'Agenda 2030, che è rapidamente divenuta un linguaggio comune universale nell'ambito della sostenibilità.

È questo probabilmente il risultato più significativo che si può evidenziare a distanza di meno di tre anni dalla sua uscita: imprese, istituzioni, società civile hanno una comune base di riferimento.

Le partnership come nuovo modello di policy condivisa

Questa base programmatica si presta a chiamare in causa il contributo di tutti.

Una delle prime dichiarazioni del nuovo Segretario Generale delle Nazioni Unite, poco dopo l'insediamento nel giugno 2017, è stata: "L'agenda per lo sviluppo sostenibile può essere realizzata solamente con un impegno forte a realizzare partnership a tutti i livelli tra governi, settore privato, società civile e altri attori".

Anche per comprendere quanto questo approccio si stia diffondendo a livello internazionale, alle partnership è stata dedicata la survey 2018 di Accenture e del Global Compact, in cui sono stati intervistati leader delle Nazioni Unite, delle imprese, nonché di 35 iniziative di particolare successo. I rappresentanti delle Nazioni Unite mostrano un grande interesse per le partnership e riconoscono significative capacità nel private sector (per il 59% degli intervistati è un attore chiave per implementare gli SDGs), ma ravvisano anche alcune rilevanti criticità: le competenze per la gestione delle partnership sono ad esempio un limite presente in molte istituzioni, così come le differenze di mentalità e di approccio. Lo specchio di questa situazione è che nelle circa 1500 partnership tra UN e imprese prevalgono iniziative che coinvolgono una sola impresa e che hanno un orizzonte di breve periodo (61%).

Ma quale può essere la strada per fare l'auspicato salto di qualità in questo ambito? La prima questione chiave è quella di costruire un'adeguata "value proposition" che sia condivisa tra i partner e che consenta di strutturare una relazione che possa rafforzarsi nel lungo periodo, grazie al raggiungimento di risultati documentati corrispondenti agli obiettivi di ciascuno. Relativamente alla misurazione vi è molto spazio di miglioramento: ad oggi solo il 10% delle partnership utilizza specifici KPI per misurare i risultati conseguiti.

Sulla base di un approccio più strategico si potranno anche estendere le collaborazioni a più attori, nella logica delle azioni collettive multistakeholder, attualmente ancora troppo limitate.

A favore di azioni collettive si sta spendendo in modo significativo il Global Compact. Sono state costituite piattaforme internazionali per coinvolgere le migliaia di imprese aderenti e si stanno sviluppando iniziative a livello nazionale.

Il network italiano del Global Compact, ad esempio, ha avviato nel 2018 due azioni collettive. La prima riguarda l'economia circolare, una modalità per modificare radicalmente l'attuale modello di sviluppo, intervenendo su tutte le fasi del ciclo di vita:

- a) dalla selezione delle materie prime, privilegiando quelle riciclate o *biobased*,
- b) alla progettazione dei prodotti orientata al *disassembling* e al riutilizzo,
- c) alla produzione nella logica del *remanufacturing* e alla ecologia industriale,

- d) alla *reverse logistics*,
- e) allo *sharing* nel consumo,
- f) al riuso e al riciclo nella fase terminale del ciclo di vita.

Questa prospettiva può essere meglio valorizzata se diverse imprese condividono competenze e soluzioni, ponendosi laddove possibile nella prospettiva dell'ecologia industriale. Un ruolo importante può inoltre essere giocato da altri stakeholder che possono innestarsi su diverse fasi del ciclo, contribuendo al prolungamento della durabilità e alla valorizzazione delle risorse. In questa ottica di emersione e valorizzazione delle opportunità e delle sinergie tra attori si possono porre le azioni collettive, come quella del network italiano, in tale ambito.

La seconda azione collettiva riguarda la costruzione di catene di fornitura sostenibile, utilizzando – tra l'altro- un tool, TEN-P, per la prequalifica dei fornitori, basato sui dieci principi del Global Compact. Il coinvolgimento dei fornitori nel perseguimento delle strategie di sostenibilità indirizzate dagli SDGs è una strada fondamentale per allargare l'impatto dell'azione che possono mettere in campo le singole imprese. Ciò risulta particolarmente significativo in Paesi come il nostro caratterizzati da un'elevata presenza di PMI che possono essere accompagnate in un percorso di conciliazione tra innovazione e sostenibilità.

Il ruolo degli altri attori e delle istituzioni

È peraltro interessante evidenziare come l'Agenda 2030 costituisca una piattaforma di riferimento non solo per le imprese private, ma come il linguaggio degli SDGs sia penetrato in molteplici tipologie di organizzazioni nel nostro Paese. Così possiamo verificare come Confcooperative abbia strutturato il proprio report di sostenibilità, ma anche i propri Piani di azione, richiamandosi agli SDGs, con particolare attenzione all'8. Il Forum del Terzo Settore, oltre a far propria l'Agenda all'interno delle proprie strategie, ha effettuato un'indagine tra i propri associati, scoprendo come molti enti del terzo settore abbiano cominciato ad utilizzare tale framework nell'articolazione e rappresentazione delle proprie attività. Anche alcune Università si sono mosse in tale direzione dimostrando, tra l'altro, quale sia l'attrattiva che queste sfide esercitano sulle nuove generazioni in formazione.

In conclusione quindi si può sottolineare come si stiano creando le condizioni per un impegno condiviso, in cui il contributo delle imprese e di tutti gli altri attori istituzionali e sociali, può consentire di aggregare azioni e risultati che possono contribuire al graduale perseguimento di obiettivi difficilissimi da raggiungere come quelli contenuti nell'Agenda 2030. Vi è la necessità però che le istituzioni svolgano pienamente il loro ruolo di indirizzo e accompagnamento con le politiche e con le azioni di implementazione delle stesse nei confronti del potenziale che emerge dalle imprese (profit e non profit) e dalla società. Ciò anche per ricostituire quella fiducia in un percorso condiviso in cui la sostenibilità si sposi con uno sviluppo di qualità del nostro sistema socio-economico che possa ridurre le disuguaglianze e migliorare la qualità della vita di tutti.

In Italia, contrariamente a quanto è avvenuto in molti altre nazioni, è sinora mancata un'azione forte da parte del Governo nell'indirizzare le politiche del Paese in coerenza con l'Agenda 2030. I documenti sinora prodotti, come la Strategia Nazionale per lo sviluppo sostenibile, pur richiamandosi all'Agenda 2030, sono privi di target specifici. Così come la corretta scelta di posizionare il presidio politico sull'Agenda presso la Presidenza del Consiglio è giunto tardivamente alla fine della precedente legislatura e ora si deve verificare se questa scelta sarà confermata e resa efficace dal nuovo Governo.

Prima di aprire la consueta rassegna dei contenuti segnaliamo che, a partire da questo numero della Rivista, tutti gli articoli (Saggi, Contributi, nonché l'Editoriale) saranno associati ad un codice DOI (Digital Object Identifier), per favorire una loro più efficace indicizzazione e reperibilità.

Questo numero di *Impresa Progetto* ospita quattro Saggi adeguatamente referati ed è arricchito da diversi Contributi, differenziati dal punto di vista dei temi affrontati, delle aree disciplinari di riferimento, dell'approccio metodologico, delle finalità culturali, conoscitive ed operative.

Presentiamo innanzitutto i contenuti della sezione Saggi.

- Oggetto del lavoro di Aldo Bellagamba sono i metodi di previsione delle vendite, il cui ruolo nei processi di pianificazione della produzione viene esaminato attraverso una ampia rassegna della letteratura con particolare riferimento alla misurazione della accuratezza delle previsioni. Si tratta di problemi la cui rilevanza è oggi accresciuta dalle tendenze alla differenziazione della produzione e alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti.

- Federico Fontana invece si occupa del ruolo delle reti di città nella creazione di valore pubblico. In base ad una ampia rassegna della letteratura si definiscono e si classificano le reti di città e se ne rileva il possibile contributo alla creazione di valore pubblico locale e alla pianificazione strategica urbana. Vengono inoltre esaminati e sottoposti a *qualitative content analysis* i documenti di pianificazione strategica urbana elaborati nel periodo tra il 2000 e il 2016 dai Comuni capoluogo di Regioni italiane, rilevando il ruolo in essi riservato alle reti di città.

- Il calcio professionistico non è più un fatto puramente sportivo, avendo investito ormai da tempo importanti aspetti di carattere sociale ed economico. Anna Menozzi e Francesco Impellizzeri hanno analizzato le determinanti delle presenze di pubblico agli incontri di calcio della Serie A italiana dalla stagione 2004/5 alla stagione 2010/11, pervenendo a risultati che mettono in luce una significativa gamma di variabili capaci di condizionare tali presenze.

- Parlare di "impresa sociale" significa oggi fare i conti a livello sia internazionale che nazionale con una molteplicità di tipologie che richiedono innanzitutto di fare ordine, attraverso una appropriata classificazione delle organizzazioni operanti in ambito *non profit*. Simone Poledrini riferisce i risultati del progetto *International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM)* che a partire dal 2013 ha impegnato una pluralità di ricercatori, in molti paesi, nella ricognizione dei

modelli esistenti di “impresa sociale”, e confronta tali modelli quelli rilevabili nell’esperienza italiana.

Sei sono invece i Contributi, ospitati in questo numero, tutti caratterizzati da specifici motivi di interesse.

- Lorenzo Caselli ha messo a disposizione di IPEJM la sua *Lectio* al Dottorato di Ricerca in Economia del Dipartimento di Economia dell’Università di Genova sul tema “L’economia non può fare a meno dell’etica”. Il ragionamento, di fronte alla crisi della teoria economica dominante, ripropone le questioni dei fini, dell’invadenza e al tempo stesso dell’impotenza dell’economia, della sfida della reciprocità e della solidarietà, della necessità di nuovi criteri di giudizio come passaggi indispensabili di un rinnovato dibattito sulla natura e sul ruolo della scienza economica.

- Giorgio Donna ci propone invece (“Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore”) una rivisitazione del concetto di business model considerato, al di là dell’uso e dell’abuso che ne è stato fatto, come una chiave decisiva per dare ordine e consapevolezza al ragionamento strategico dell’impresa. La proposta di Donna si struttura intorno all’obiettivo della creazione di valore e a quattro determinanti: la value proposition per il cliente, il tipo di vantaggio competitivo perseguito, il portafoglio di competenze e il patrimonio strategico. La metafora del tempio greco fornisce efficacia interpretativa al modello, combinando rigore sul piano teorico e facile utilizzabilità sul piano operativo.

- Bruno Bognini sviluppa una riflessione sulla natura e sul ruolo del sensemaking organizzativo, convalidata dal suo uso come strumento di analisi in oltre un centinaio di casi aziendali. Bognini vede nelle percezioni che le persone hanno dei contesti in cui operano e nei processi di sensemaking la “dimensione nascosta” da cui dipende il funzionamento delle organizzazioni, e spiega come un questionario basato su tre item (comportamenti, pratiche di gestione e relazioni sociali) possa aiutare a portare alla luce le connessioni tra modelli culturali e comportamento organizzativo, a diagnosticare le condizioni di salute di una organizzazione e a suggerire appropriate leve manageriali.

- La sezione propone poi un contributo (“*Organizational justice* e valore condiviso”) frutto di una rielaborazione della tesi di Laurea Magistrale in Metodologie Filosofiche, presso l’Università di Genova, di Giulio Rolleri. Partendo dal ruolo dei rapporti con gli *stakeholder* nelle strategie di creazione di valore condiviso Rolleri esamina il concetto di “giustizia organizzativa” come determinante del comportamento organizzativo e come leva delle politiche di gestione delle risorse umane. Sulla base di un’ampia rassegna della letteratura si evidenzia come (in una logica *win-win*) politiche di *organizational justice* possono concorrere alla formazione di *performance* economiche positive.

- Nella programmazione di questo numero di Impresa Progetto era stata inizialmente prevista, per la sezione Recensioni, una riflessione di Marco Doria a partire dalla lettura del libro di Nerio Nesi su “Le passioni degli Olivetti”. Questa riflessione si è poi sviluppata intorno ad una pluralità di fonti, di materiali, di problemi dando luogo ad un contributo particolarmente ampio e approfondito (“Olivetti. La parabola di una industria italiana”, riportato quindi nell’ambito di questa sezione) che

legge il “caso Olivetti” sia longitudinalmente (da Camillo, ad Adriano, a Carlo De Benedetti; dalla meccanica, all’elettronica, all’informatica, alla telefonia mobile; dallo sviluppo al declino del sistema economico) sia per specifici problemi (le criticità dell’impresa familiare; l’imprenditorialità, il management, le professionalità; la tecnologia e l’organizzazione; gli uomini, la cultura, i valori; l’impresa, la città, la società).

- Infine ci fa piacere ospitare in questa sezione una nota di Paola Paniccchia e di Sergio Barile sul Convegno “Evoluzionismo sistemico: il fascino della precarietà”, svoltosi il 16 luglio 2018 presso la Facoltà di Economia di Roma “Tor Vergata”. Il Convegno infatti è stato un’importante manifestazione della vitalità dell’aziendalismo italiano nella ricerca di chiavi epistemologiche utili per decifrare la complessità dei fenomeni legati all’impresa e alla sua evoluzione. Esso inoltre ha rappresentato un’occasione di omaggio per Roberto Cafferata, che per tanti anni è stato membro del Comitato di Direzione di questa Rivista, e un riconoscimento per il suo contributo al pensiero in ambito aziendale.

Il mondo del calcio ritorna anche nella sezione dedicata agli Ospiti. Teresina Torre ha infatti intervistato Matteo Campodonico, Amministratore Delegato di Wyscout, un’impresa che gestisce una piattaforma *on line* con cui offre ai professionisti del calcio a livello mondiale (allenatori, direttori sportivi, calciatori) un *data base* costantemente aggiornato a supporto delle attività di *scouting*. Campodonico racconta come Wyscout, partendo non da un contesto metropolitano ma da una realtà di provincia, abbia inventato un *business* di cui oggi è leader mondiale. Sono descritti le tappe evolutive e i momenti di svolta, le tecnologie e il mercato, il prodotto e la *value proposition*, ma soprattutto vengono messi a fuoco l’impegno e gli sforzi necessari per trasformare una intuizione brillante in una storia di successo.